

Kasvustrategia

Case: Sähköyrittäjä TMI

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Miia Ollikkala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

OLLIKKALA, MIIA:

Kasvustrategia
Case: Sähköyritys TMI

Liiketalouden opinnäytetyö

61 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsitteli kasvustrategiaa ja sen tavoitteena oli tutkia sähköalan yrityksen toimintaa ja luoda toiminnan, sekä yrityksen tavoitteiden pohjalta kasvustrategia. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, mistä asioista ja miten yrityksen kasvustrategia koostuu.

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu kahdesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittelee strategiaa ja kasvustrategiaa käsitteinä, sekä kasvustrategian sisältöä ja strategiaprosessia. Toinen teorialuku käsittelee kasvun hallintaa ja riskejä, joita kasvussa voi ilmetä. Luvussa käydään läpi yleistä kasvun hallintaa, rahoituksen riittävyyttä, tilinpäätösanalyysin hyötyjä ja budjetointia tulevaisuuden suunnittelun työkaluna.

Työn empiirinen osuus koostuu caseyrityksen Sähköyritys TMI:n kasvustrategian laadinnasta. Tutkimus koostuu kvalitatiivisesta tutkimusaineistosta ja kvantitatiivisesta tutkimusaineistosta. Kvalitatiivinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, sekä havainnoimalla ja kvantitatiivinen aineisto saatiin hyödyntämällä yrityksen tilinpäätös- ja kirjanpitoaineistoja, toimialaa koskevaa aineistoa ja asiakaskyselyn tuloksia.

Tuloksista kävi ilmi, että kasvustrategia rakentuu yrityksen henkilöstön, asiakkaiden, palveluiden ja toimintaympäristön tekijöiden pohjalta. Kasvustrategiaa ohjaavat yrityksen kasvulle asettamat tavoitteet, joita ratkaistaan yritykselle löytyneiden kilpailuetujen, rahoituksen ja toimintaympäristön vaikutuksen perusteella. Yrityksen pohja kasvulle on hyvä, sen talouden ollessa kannattava ja maksuvalmiuden, sekä vakavaraisuuden ollessa erittäin positiivisia.

Tutkimustulosten perusteella kasvustrategian luominen helpottuu ja riskit ovat pienemmät. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää pienyritysten liiketoimintaa ja kasvustrategiaa suunnitellessa, etenkin sähköalan yrityksissä.

Asiasanat: kasvustrategia, kilpailustrategia, yrityksen kasvu, kilpailuetu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business

OLLIKKALA, MIIA:

Growth strategy
Case: Sähköyritys TMI

Bachelor's Thesis in Business Studies, 61 pages, 2 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

This thesis deals with the concept of growth strategy. The aim of the thesis was to examine the operations of an electric company, Sähköyritys TMI, and create the company a growth strategy based on the company's objectives. The thesis focuses on examining how to create a company's growth strategy.

The theoretical section of the thesis includes two chapters. The first chapter deals with the concepts of strategy and growth strategy. It also describes the contents of a growth strategy and discusses the concept of strategic process. The second chapter discusses growth management and growth risks. The chapter also discusses the sufficiency of funds, the benefits of financial statement analysis and budgeting as a planning tool.

The empirical section of the thesis is based on the case company's growth strategy. The research data consisted of both qualitative and quantitative material. The qualitative data was gathered in theme interviews and observation, and the quantitative data was based on the company's financial statements, industry-related materials and the results of a customer survey.

The results show that a company's growth strategy should be created based on the company's personnel, customer service and operational environment. A growth strategy is directed by the company's growth objectives. The objectives are met depending on the company's competitive edge, funding and the influence of its operational environment. The basis for growth is solid when a company is profitable and its liquidity is good.

Based on this thesis, creating a growth strategy is easier for the case company and there are less risks. Particularly small electric companies can apply the results of this study.

Keywords: growth strategy, competitive strategy, business growth, competitive advantage

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa ja aiempia tutkimuksia	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	KASVUSTRATEGIA	6
2.1	Strategia	6
2.2	Orgaaninen kasvustrategia	8
2.3	Strategian suunnittelu, käyttöönotto ja toteutuminen	9
2.4	Kasvustrategian sisältö	11
3	KASVUN HALLINTA JA RISKIT	22
3.1	Kasvun hallinta	22
3.2	Kasvun rahoittaminen ja riskit	23
3.3	Tilinpäätösanalyysi	24
3.4	Budjetointi	29
4	KASVUSTRATEGIA SÄHKÖYRITYS TMI	30
4.1	Tutkimuksen toteutus	30
4.2	Yrityksen esittely	31
4.3	Kasvutavoitteet	31
4.4	Yrityksen strategia	33
4.5	Toimintaympäristö	34
4.6	Kilpailijat	36
4.7	Asiakkaat	40
4.8	Talous	44
4.9	Yrityksen SWOT–analyysi	49
4.10	Johtopäätökset	50
5	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja aiempia tutkimuksia

Suurin osa yrityksistä haluaa kasvaa ja menestyä. Jokainen yritys koostuu ihmisistä, yrityksen taloudesta ja teknologiasta. Toimiva ja menestyksenkäs strategia ottaa huomioon nämä kolme asiaa ja näiden väliset vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2014, 2.)

Kasvu rakentuu tavoitteille, niille päämäärille, joita yritys pitää tärkeinä. (Laakso-Manninen 2007, 5.) Kasvustrategia mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. Se on suunnitelma, joka lähtee tavoitteista, siirtyen niiden toteutuksen suunnitteluun ja lopulta toteutumisen onnistumisen arviointiin. (Luhtala 2017.) Ilman kasvustrategiaa yritys kyllä toimii, mutta sen toiminnalla ei ole tavoitetta, eikä suunnitelmaa. (Rokka 2017.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona sähköalan yritykselle, josta opinnäytetyössä käytetään nimeä Sähköyritys TMI. Yrityksellä on halu kasvaa orgaanisesti, lähinnä kasvattaa liikevaihtoa ja asiakaskuntaa. Kasvun onnistuminen hallitusti mahdollistuu, kun yritykselle laaditaan kasvustrategia.

Tutkimuksia kasvustrategioista on tehty useita, mutta varsinaisia sähköalan yritykselle toteutettuja kasvustrategioita ei ole toteutettu. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen taloustilanteen ja kilpailun kiristyessä, jolloin yritysten tulee jatkuvasti kehittää yritystoimintaansa menestyäkseen markkinoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa tietoa kasvustrategian laadimisesta ja sisällöstä. Työtä voi hyödyntää kaikenkokoisiin yrityksiin, mutta se on toteutettu etenkin pienyritysten tarpeisiin.

Aiempia samankaltaisia opinnäytetöitä ovat muun muassa Lahden ammattikorkeakoulun Henri Sairasen vuonna 2007 toteuttama tutkielma Kasvustrategia pienyritykselle, sekä Oulun ammattikorkeakoulun Jonna Liuuksen vuonna 2017 toteuttama Yrityksen kasvustrategian suunnittelu.

Sairasen työn tavoitteena oli laatia kasvustrategia pienyritykselle, joka on erikoistunut toimistotarvikkeiden tukkukauppaan. Kasvustrategian luominen perustui erilaisiin analysointimenetelmiin. (Sairanen 2007.) Liiuksen työn tavoitteena oli lähteä etsimään kohdeyritykselle, ulkovalaistuksen asiantuntijayritys FIXULUX OY:lle, keinoja kannattavien kasvupaikkojen hyödyntämiseen. Työ käsittelee kannattavan kasvun perusteita mikroyrityksessä, sekä kasvun mahdollistavia tekijöitä. (Liius 2017.)

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Työn tavoitteena on tutkia Sähköyritys TMI:n toimintaa ja luoda sen pohjalta yritykselle kasvustrategia, joka vastaa yrityksen asettamiin kasvutavoitteisiin.

Tutkimusongelmana on

- Mistä asioista ja miten yrityksen kasvustrategia koostuu?

Lisäkysymyksiä ovat

- Mitkä tekijät ovat tärkeitä kasvustrategian sisällössä?
- Mitkä ovat kasvun riskit ja miten kasvua hallitaan?

Tutkimus laatii kasvustrategian kohdeyritykselle, mutta kasvustrategiaa ei vielä lähdetä yrityksessä toteuttamaan. Tutkimus on tehty yhden yrityksen pohjalta ja sen toimintaympäristö on rajattu Päijät-Hämeen alueelle.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työn empiirinen osuus on casetutkimus, eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa keskitytään tavallisesti vain yhteen tai muutamaankin tutkimuskohteeseen. Tutkimuskohteet ovat jonkinlaisia kohteita, jotka pystytään rajaamaan tiettyyn kokonaisuuteen. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. (Koppa 2015a.) Tapaustutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, sekä osittain kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimus rakentuu aiemmin tutkituista aineistoista, tutkijan itse keräämästä aineistosta ja tutkijan omasta tulkinnasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu numeraalisten tai muuten määrällisten aineistojen tulkintaan. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään löytämään syitä asioiden määrälle, sekä löytämään vuorovaikutuksellisia suhteita eri muuttujien välillä. Kvantitatiivinen analyysi perustuu erilaisiin tutkimusmateriaalin analysointimenetelmiin, jotka voivat olla tilastollisia tai laskennallisia. (Koppa 2015b.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä kahtena hyvin erilaisena tutkimusmenetelmänä, jotka kummatkin omaavat omat piirteensä ja tarkoitusperänsä aineiston ymmärtämiselle. Samaa aineistoa on kuitenkin mahdollista tutkia kummankin menetelmän avulla. (Koppa 2015b.) Työhön valittiin kumpikin menetelmä sen vuoksi, että osa tutkimuksen osista oli helpompi käsitellä kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, koska ne eivät olleet tilastoin tai laskelmin esitettävissä. Osa työstä oli puolestaan helpompi toteuttaa kvantitatiivisin menetelmin, koska se sisälsi paljon tilastollista ja laskennallista aineistoa, jota olisi ollut vaikea tulkita kvalitatiivisesti.

Kvalitatiivinen aineisto on kerätty haastattelemalla yrityksen omistajaa, työntekijää, sekä kirjanpitäjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelua voidaan pitää täysin avoimen haastattelun ja loMAKEhaastattelun välimuotona, jossa haastattelu etenee aiemmin sovittujen teemojen mukaisesti, mutta se ei sisällä tarkkoja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203).

Teemahaastattelussa on valmis runko, eli haastattelu etenee määriteltyjen teemojen mukaan, mutta haastateltava voi itse päättää, mitä asioita haluaa teeman sisällä painottaa ja mitä hän pitää tärkeänä. (Ruohonen & Rissanen & Manninen 2009.) Teemahaastattelu edellyttää, että tutkija on tutustunut aiheeseen ja haastateltaviin, jotta hän osaa sisällyttää juuri tutkimusta hyödyttävät teemat haastatteluun. Haastatteluiden lisäksi kvalitatiivisen tutkimusaineiston hankintaan käytettiin havainnointia. Havainnointi voi olla osallistuvaa, ei-osallistuvaa tai suoraa havainnointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa havainnointi oli osallistuvaa, koska tutkija työskenteli yrityksessä havainnoinnin aikana.

Haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi yrityksen kymmenelle asiakkaalle toteutettiin asiakaskysely. Kysely on tutkimusmenetelmä, jossa koko tutkitavalta joukolta kysytään täysin samalla tavalla samat kysymykset. (Vilkkä 2007, 27.) Kyselymuotona oli kontrolloitu ja informoitu kysely, eli kyselymuoto, jossa tutkija jakaa kyselylomakkeet osallistujille itse ja kertoo kyselyn luonteesta. (Hiltunen 2008.) Kysely sisälsi viisi strukturoitua kysymystä, jotka olivat monivalintakysymyksiä, sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselyn tuloksia tulkittiin kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisin tilastoin. (Koppa 2015b.) Lisäksi työn kvantitatiivinen osuus koostui yrityksen tilinpäätös- ja kirjanpitoaineistoista, sekä toimialan yleisistä aineistoista, jotka sisälsivät muun muassa tietoa alan yritysten kokoluokista liikevaihdon ja henkilöstömäärän mukaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne voidaan jakaa viiteen eri osaan (kuvio 1). Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa on kerrottu opinnäytetyön aiheesta, tutkimuksen taustasta ja sen toteutustavoista, sekä opinnäytetyön kulusta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn toinen osa on ensimmäinen teorialuku, joka käsittelee yleisesti strategiaa, kilpailustrategiaa, kasvustrategiaa ja kasvustrategian sisältöä. Kolmas osa on työn toinen teorialuku, joka käsittelee kasvun hallintaa ja siihen liittyviä riskejä. Tämä luku käy läpi myös tilinpäätösanalyysin ja budjetoinnin merkityksen kasvun hallinnan apuna.

Neljäs luku on työn empiirinen osuus, eli tutkimus kohdeyrityksestä. Luku sisältää tutkimuksen ja kohdeyrityksen esittelyt, sekä yritykselle laaditun kasvusuunnitelman ja jatkotoimenpiteet. Viimeinen, eli viides luku on yhteenveto tutkimuksesta, sisältäen sen arvioinnin ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 KASVUSTRATEGIA

2.1 Strategia

Jokainen yritys hyötyy strategian luomisesta, sillä kaikenkokoisilla yrityksillä on jokin tehtävä, jonka avulla ne pyrkivät harjoittamaan liiketoimintaa tai muuten tarjoamaan hyödykkeitä asiakkailleen. Jokainen yritys haluaa päästä päämääräänsä ja päämäärään pääseminen helpottuu huomattavasti siihen laaditulla suunnitelmalla, eli strategialla. (Kamensky 2014, 16.)

Strategia-sana on alkuaan kreikasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja –ag merkitsi johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla ”kenraalin taitoja” – asioita, joita tehtiin piilossa viholliselta (Puusa & Reijonen & Juuti & Laukkanen 2012, 73.)

Strategian määrittelemisen lyhyesti tai sanotakseni on vaikeaa, koska strategioita on erilaisia. Erilaisten strategioiden voidaan kuitenkin todeta olevan yrityksen toiminnalle laadittuja suuntaviivoja, jotka määrittelevät yrityksen tulevaisuuden toimintaa muun muassa resurssien käyttöä, kilpailuedun saavuttamista, riskienhallintaa ja yrityksen johtamistapaa. (Puusa & Reijonen & Juuti & Laukkanen 2012, 74.)

Strategiaa voidaan tutkia eri näkökulmista sen mukaan, mihin tavoitteisiin strategia perustuu. Yrityksen on hyvä valita ainakin yksi näkökulma, ikään kuin toimintaa vetävä teema, jota se painottaa strategiassaan. Yleisimmät tarkastelunäkökulmat ovat osaamis-, asiakas-, menestys-, kilpailu-, vuorovaikutus-, suunnittelu- ja ympäristölähtöisyys. (Kamensky 2014, 104-109.)

Kilpailustrategia

Kilpailustrategia on Michael J. Porterin kehittämä strategiamenetelmä, joka pohjautuu yrityksen toimintaympäristön tarkasteluun ja siihen, miten yrityksen kannattaa toimia tässä ympäristössä menestyäkseen. Kilpailustrategian keskeinen sisältö perustuu toimialan rakenne- ja kilpailija-analyysihin. (Porter 2004, 23-25.)

TAULUKKO 1. Perusstrategiat (University of Cambridge 2016.)

		Kilpailuetu	
		Alhaiset kustannukset	Erilaistuminen
Kilpailukenttä	Kapea kohdealue	Kustannusjohtajuus	Erilaistuminen
	Laaja kohdealue	Kustannuksiin keskittynyt strategia	Erilaistumiseen keskittynyt strategia

Kilpailustrategia sisältää kolme perusstrategiaa differoitusmenetelmän (differentiation), kustannusjohtajuuden (cost leadership) ja keskittymisen (focus), joista yritys valitsee sille sopivimman vaihtoehdon vahvuksiensa mukaan (taulukko 1). (University of Cambridge 2016.)

Erilaistumisstrategian avulla yritys pyrkii erilaistumaan ja löytämään toiminnalleen uuden toimialan, tuotteen tai palvelun, jota kukaan muu yritys ei vielä hyödynnä. (Puusa ym. 2012, 84.)

Kustannusjohtajuuden avulla yritys pyrkii kilpailemaan alhaisilla hinnoilla. Kustannusjohtajuus edellyttää, että yrityksellä on resursseja tuottaa tuotteita tai palveluita alhaisemmilla kustannuksilla kuin muut kilpailevat yritykset. (Puusa ym. 2012, 84.)

Keskittymisstrategian mukaisesti toimiva yritys keskittyy strategiassaan palvelemaan pienen kohderyhmän tarpeita tai toimimaan pienellä toimialalla. Lisäksi keskittymisstrategia voi myös tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy pieneen tuoteryhmään. (Puusa ym. 2012, 84.)

2.2 Orgaaninen kasvustrategia

Orgaaninen kasvustrategia tarkoittaa, että yritys pyrkii kasvamaan nykyisen yrityksensä avulla ilman yritysjärjestelyitä tai yritysostoja. Useimmiten orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys kehittää tuotteitaan, palveluitaan, toimintatapojaan tai verkostojaan. (Storbacka 2005, 25.)

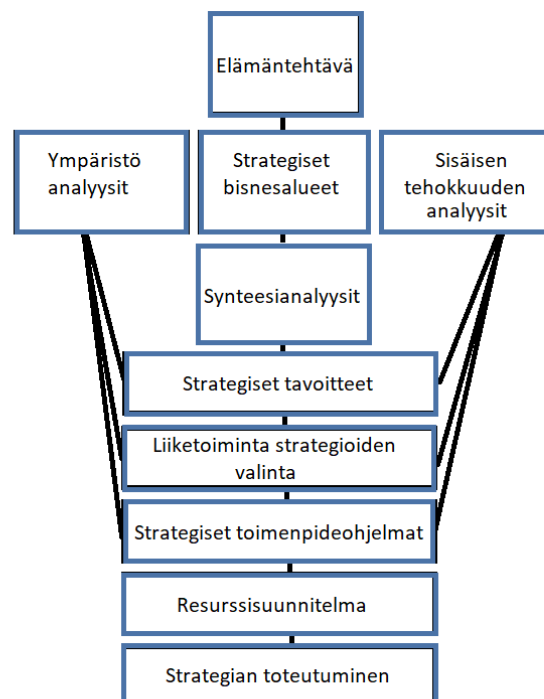
Onnistuneena kasvustrategiaa pidetään yleensä silloin, kun liikevaihto kasvaa. Pelkän liikevaihdon kasvattaminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kannattavaa kasvua. Kannattavana kasvuna voidaan pitää sellaista kasvua, jossa yritys on liikevaihdon lisäksi onnistunut kasvattamaan tuloistaan ennen siitä poistettuja veroja ja lisäksi tuottojen tulee olla suurempia kuin yrityksen pääomasta aiheutuneet kustannukset. Näin tuotetaan tuottoa yritykselle. (Storbacka 2005, 28.)

Orgaaninen kasvu edellyttää, että yrityksen strategia toimii. Yritys omaa kilpailuedun, joka erottaa sen kilpailijoista ja tuo sille asiakkaita. Toimivassa kasvustrategiassa ei pohdita tämän hetkistä etua, vaan katse suunnataan tulevaisuuteen. Päätökset tehdään siten, että ne turvaavat yrityksen saavuttaman kilpailuedun myös tulevaisuudessa. Toimiva orgaaninen kasvustrategia muodostuu itseään vahvistavaksi kehäksi, jossa niin asiakkaat, työntekijät, yrityksen sidosryhmät kuin omistajatkin hyötyvät. (Storbacka 2005, 34-35.)

2.3 Strategian suunnittelu, käyttöönotto ja toteutuminen

Strategiatyön eri vaiheista on olemassa useita näkemyksiä ja koulukuntia. Yhtä oikeaa vastausta parhaasta strategiamallista ei ole, vaan yrityksen koko, toimintatavat ja ympäristö vaikuttavat siihen, mikä strategiamalli on sille kaikista toimivin. (Hakanen 2009.) Tässä kappaleessa on esitelty Mika Kamenskyn, sekä Jan-Erik Lindroosin ja Kari Lohiveden strategiamallit.

Strateginen arkkitehtuuri



KUVIO 2. Strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2015)

Kamensky (2015.) kuvaa strategiaprosessia strategisen arkkitehtuurin avulla (kuvio 2). Strateginen arkkitehtuuri lähtee yrityksen elämäntehtävästä, eli toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostamasta kokonaisuudesta. Visio määrittelee yrityksen pyrkimyksen toiminnassaan, eli mitä se haluaa saada aikaan. Arvot kertovat minkä aatteiden tai periaatteiden mukaan yritys toimii. Toiminta-ajatus on se, miksi yritys on olemassa ja mitä siellä halutaan tehdä.

Seuraavaksi yritykselle määritellään strategiset bisnesalueet. Ne ovat omanlaisiaan markkina-alueita, joille yritys luo oman kilpailustrategiansa. Bisnesalueet voidaan määritellä erilaisista näkökulmista yrityksestä riippuen, esimerkkejä näkökulmista ovat muun muassa tuotelähtöisyys, asiakaslähtöisyys ja tarvelähtöisyys. Bisnesalueiden määrittämisen jälkeen voidaan kullekin bisnesalueelle määritellä toimintaympäristön menestystekijät, eli millä resursseilla ja keinoilla toimialalla menestytään. Toimialan analysointi perustuu useampaan analyysiin, kuten viiden kilpailuvoiman malliin, PESTE-analyysiin ja kilpailija-analyysiin. Tavoitteena on selvittää kilpailijoiden toimintatavat ja tämän jälkeen luoda oma kilpailuetu, jolla kilpailijoista voi erottua ja täten menestyä. (Kamensky 2015.)

Ympäristöanalyysien toisella puolella ovat sisäisen tehokkuuden analyysit, joiden avulla arvioidaan yrityksen taloutta, organisaatorakennetta ja toimintoja. Ympäristöanalyysien ja sisäisen tehokkuuden analyysien yhdistäminen kokonaisuudeksi toimii synteesianalyysien avulla, joita ovat muun muassa yrityksen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia, sekä uhkia ja mahdollisuuksia arvioiva SWOT-analyysi. (Kamensky 2015.) Näiden pohjalta luodaan yrityksen strategiset tavoitteet ja liiketoimintastrategioiden valinta, jotka määrittävät yrityksen tavoitteita ja millä keinoin se aikoo ne saavuttaa. (Incoserv 2017.)

Mallin seuraava vaihe on resurssisuunnitelman tekeminen budjetoinnin avulla, joka varmistaa, että suunnitellut toimenpiteet ja niitä varten vaaditut resurssit ovat tasapainossa. Viimeisenä arkkitehtuurin osana on strategian toteutuminen ja sen turvaaminen. Tällä tarkoitetaan riskien analysointia ja strategian toteutumisen valvontaa. Lisäksi strategian toteutuminen vaatii yleensä henkilöstön koulutusta ja opastusta, sekä tehokasta viestintää, jotta strategia saadaan integroitua koko organisaatioon ja sen jokapäiväiseen toimintaan. (Kamensky 2015.)

Kamenskyn (2015) mukaan strategisen arkkitehtuurin toimivuus perustuu sen eri osa-alueiden vuorovaikutussuhteisiin. Toimivassa vuorovaikutuksessa olevat arkkitehtuurin osat vahvistavat toisiaan ja luovat näin yritykselle todellisia menestystekijöitä.

Lindroosin ja Lohiveden strategiamalli



KUVIO 3. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 29-31.) strategiaprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen (kuvio 3). Ensimmäinen vaihe on yrityksen toimintaympäristön analysointi. Näiden havaintojen perusteella laaditaan tavoitteet, joita yrityksen strategian avulla halutaan saavuttaa. Kolmannessa, eli suunnitteluvaiheessa laaditaan keinot, joilla yrityksen on mahdollista päästä tavoitteisiinsa. Laadittu strategiamalli otetaan käytäntöön strategian toteutusvaiheessa. Viides ja näin ollen viimeinen vaihe on strategian toteutumisen seuranta, sen toimivuuden arviointi ja tarpeen tullen sen päivitys toimivammaksi.

2.4 Kasvustrategian sisältö

Kasvustrategian sisältö koostuu yrityksen tavoitteista ja siitä, miten tavoitteet voidaan saada toteutettua. Tavoitteiden toteutuminen vaatii yrityksen tarkastelua, mitä edellytyksiä ja toisaalta taas mitä kehitettävää sillä on tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvustrategia sisältää sekä yrityksen ulkoisia, että sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimintaan.

Tavoitteiden asettaminen: Balanced Scorecard

Kasvustrategian luominen lähtee tavoitteista, joihin yritys haluaa kasvustrategian toteuttamisen avulla päästä. Tavoitteet voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäaikaisiin tavoitteisiin. Ne voivat olla määrällisesti määriteltäviä tai yleisiä tavoitteita. (Nevogt 2017.)

Balanced Scorecardin kehittivät Robert S. Kaplan ja David Norton. Se on apuväline yrityksen johdon päätöksenteon tueksi ja auttaa yritystä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Perinteisessä Balanced Scorecard –mallissa on neljä eri osaa; asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma, sekä prosessinäkökulma (taulukko 2). (Opetushallitus 2008.)

TAULUKKO 2. Esimerkki Balanced Scorecard –mallista (Opetushallitus 2008.)

Taloudellinen näkökulma	Kannattavuus Yrityksen varallisuus Yrityksen velkaantuminen Kasvu	Nettotulos Varallisuusaste Velkaantumisaste Liikevaihdon kasvu
Sisäisten prosessien näkökulma	Tehokkuus	Työsuoritteiden määrä/päivä Työkohteiden määrä/päivä Tuottamattomat työtunnit/päivä
Asiakasnäkökulma	Asiakastyytyväisyys Asiakkaiden lukumäärä Asiakkaiden sitouttaminen	Asiakastyytyväisyyskyselyn arvosana Asiakasmäärä Uusien asiakkaiden määrä/kuukausi Mainostaminen (€)/kuukausi Asiakkaille myönnetyt tarjoukset/kuukausi
Oppimis- ja kasvunäkökulma	Kouluttautuminen Osaamisen kehittyminen	Koulutusten määrä/vuosi Suorite/työtunti Työtehtävän liikevaihto/tehdyt työtunnit

Taloudellinen näkökulma sisältää yrityksen taloudelliset mittarit, kuten myyntiin, kannattavuuteen ja liikevaihdon kasvuun liittyvät strategiset tavoitteet. (Balanced Scorecard Institute 2016.) Asiakasnäkökulmassa arvioidaan asiakaslupauksen täyttämistä, johon kuuluvat asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskannan kokoon liittyvät tavoitteet. (Malmi, Peltola & Toivonen 2002.)

Sisäisten prosessien näkökulma voidaan jakaa toiminnoiltaan neljään ryhmään, joita ovat asiakas-, innovaatio-, toiminta- ja yhteiskunnalliset prosessit. Näiden prosessit auttavat muiden näkökulmien tavoitteiden toteuttamisessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002.) Oppimisenäkökulmaan sisältyy ne tavoitteet, jotka koskevat yrityksen henkistä pääomaa. Ne liittyvät yleensä henkilöstön kouluttautumiseen, osaamisen kasvattamiseen tai toimintamallien kehittämiseen. (Balanced Scorecard Institute 2016.)

Resurssit

Yrityksen resurssit tarkoittavat sen varoja, jotka voivat olla joko aineettomia tai aineellisia. Aineettomiin resursseihin kuuluvat muun muassa yrityksen työntekijöiden ja johdon osaaminen, sekä suhteet eri sidosryhmiin. Aineellisiin resursseihin puolestaan kuuluvat yrityksen rahavarat, työtilat, ajoneuvot, raaka-aineet, tuotantokoneet ja -välineistöt, sekä polttoaineet, vesi ja sähkö. (Kukkola 2015.)

Kasvustrategiaa tehdessä tulee tunnistaa, mitkä yrityksen omaamat resurssit ovat avainasemassa kasvua tavoitellessa. Resurssien määrä ei takaa yrityksen menestystä markkinoilla, vaan se, miten yritys pystyy niitä hyödyntämään. Esimerkiksi hyvät suhteet myyjien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa voivat lopulta merkitä yritysten välisessä kilpailussa paljon enemmän kuin yrityksen varallisuus. (Kukkola 2015.) Resurssien tehokas ja suunnitelmallinen käyttö eniten tuottoa tai hyötyä tuottaviin kehityskohteisiin on avain kasvuun. (Leminen & Westerlund 2008, 27, 28.)

Myynti ja markkinointi

Juslén (2009.) mukaan kasvustrategiaa luodessa tulee sen sisällyttää myös myynti- ja markkinointisuunnitelma. Markkinointistrategian tulee vastata kolmeen kysymykseen; mitä asiakas haluaa, miten yritys voi vastata asiakkaan tarpeeseen ja miksi asiakas päätyisi juuri tähän yritykseen. Yrityksen tulee selvittää ketkä ovat heidän asiakkaitaan, mitä he haluavat ostaa ja mitä yrityksellä on heille tarjota. Myynti- ja markkinointistrategia luodaan toimintaympäristöä, kilpailijoita, tuotteita ja asiakkaita analysoimalla.

Toimintaympäristö

Toimintaympäristö käsittää kaikki ne yrityksen ulkopuoliset toimijat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Osaan näistä yritys voi itse vaikuttaa toiminnallaan, muun muassa vastaamalla kysyntään tai erottumalla kilpailijoista. Osa tekijöistä on kuitenkin sellaisia, joiden muutoksiin yrityksen on omalla toiminnallaan pystyttävä sopeutumaan. (Verkkovaria 2016.)

Porterin viisi kilpailuvoimaa

Vallitseva markkinatilanne, kilpailijat ja toimialan kehitys ovat yksiä keskeisiä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa on otettu huomioon viisi voimaa, jotka ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja yritysten välinen kilpailu. (Martin 2017.)

Uusien tulokkaiden uhka tarkoittaa uusien kilpailijoiden tuloa alalle, jotka voisivat viedä yrityksen markkinaosuutta. Ostajien neuvotteluvoima tarkoittaa, että sen ollessa korkea, ostajilla on varaa valita mistä he tuotteensa tai palvelunsa ostavat ja sen vuoksi yritysten pitää erottua kilpailijoistaan ja pitää tuotteen tai palvelun hinta edullisena, jotta he menestyisivät. (Martin 2017.)

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima on pitkälti sama kuin ostajien neuvotteluvoima, mutta koskee yrityksen tarvitsemia raaka-aineita, tuotteita tai palveluja. Jos tavarantoimittajien neuvotteluvoima on korkea, pystyvät ne päättämään vapaasti hintatasosta ja niillä on enemmän mahdollisuuksia sopia ehdoista kaupankäynnille. (Martin 2017.)

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka tarkoittaa, että yrityksen myymällä tuotteella tai palvelulla on olemassa sen korvaava tuote tai palvelu, joka voisi syrjäyttää yrityksen markkinoilta. Korvaavat tuotteet tai palvelut eivät suoranaisesti ole kilpailijoita, vaan erillisiä toimijoita, jotka uhkaavat viedä yrityksen markkinat. (Martin 2017)

Yritysten välinen kilpailu tarkoittaa saman alan tekijöiden välistä kilpailua, jotka kauppaavat samankaltaisia palveluita tai tuotteita. Kilpailuympäristöstä riippuen kilpailu voi olla kovaa, varsinkin jos kysyntää on vähän ja toimijoita paljon. Kilpailu voi olla myös pehmeää, jolloin kilpailijat voivat jopa toimia yhteistyössä keskenään. Tällöin kysyntää on yleensä paljon, eikä asiakkaista tarvitse kilpailla alalla pärjätäkseen. (Martin 2017.)

PESTE –analyysi

PESTE –analyysin avulla kartoitetaan yrityksen toimintaympäristön ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. PESTE –analyysi sisältää viisi näkökulmaa, jotka ovat poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen. (Puusa ym. 2012, 41.)

Poliittinen näkökulma sisältää yrityksen toimintaan vaikuttavat muun muassa lainsäädännölliset määräykset, yleiset sopimukset, verotuksen muutokset ja alueelliset rajoitukset. Ekonominen näkökulma tarkoittaa esimerkiksi sen hetkisen tai tulevaisuudessa ennustettavan yleisen taloustilanteen, inflaation määrän, tuotantotekijöiden kustannuksien, elintason ja ostovoiman vaikutuksen yrityksen toimintaan. Sosiaalinen näkökulma ottaa huomioon muun muassa kulutustottumukset, ikärakenteen, väestön koulutustason, sen hetkisten trendien ja perhekoon vaikutukset yritykseen. (Puusa ym. 2012, 41-42.)

Teknologista näkökulmaa tarkastellessa huomioidaan sen hetkinen teknologisen kehityksen taso, tutkimuksen ja kehityksen tukeminen, sekä uuden teknologian saatavuus. (Jurevicius 2013.) Ekologinen näkökulma ottaa huomioon ympäristövaikutukset, eli muun muassa ilmastomuutoksen, saasteet, jätteiden käsittelyn ja sään vaikutukset yrityksen toimintaan. (Puusa ym. 2012, 42.)

Kilpailija-analyysi ja kilpailuetu



KUVIO 4. Kilpailija-analyysi (Porter 2004.)

Michael J. Porterin luoma kilpailija-analyysi luodaan yrityksen kilpailijoista, eli toisista yrityksistä. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat kilpailijoiden edut ja heikkoudet ja miten he toimivat markkinoilla. Analyysi muodostuu neljästä osa-alueesta (kuvio 4), jotka ovat kilpailijoiden päämäärät ja olettamukset, sekä heidän strategiansa ja valmiutensa. (Porter 2004, 47.) Kilpailijoiden päämäärät ja heidän olettamuksensa ovat asioita, jotka ohjaavat kilpailijayrityksen toimintaa. Ne kertovat, mitä kilpailijayritys tavoittelee ja mitä se olettaa itsestään tai toimialasta, kun taas strategia ja valmiudet kertovat, miten he toimintaansa toteuttavat ja millä resursseilla. (Porter 2004, 48.)

Kilpailuetu tarkoittaa, että yrityksen tuotteessa tai palvelussa on jokin etu suhteessa kilpailijoihin ja se menestyy alalla keskiarvoa paremmin. Tuotetta tai palvelua kehitettäessä on mietittävä, mikä tekee siitä paremman tai houkuttelevamman kilpailijoihin nähden. Kilpailuetu voi syntyä esimerkiksi tuotteen edullisemmasta hinnasta kilpailijaan verrattuna tai sen paremmasta laadusta suhteessa kilpailijan tuotteeseen tai palveluun. (Yritys-Suomi 2017.)

Puusa ym. (2012, 85.) toteavat, että kilpailuetu löytyy yhä useammin yrityksen sisäältä. Osaamiseen, tuotteiden laatuun tai organisaatioresursseihin kytketty kilpailuetu on yritykselle epävarma, koska se menetetään, mikäli kilpailija kykenee kopioimaan nämä toimintamallit omaan toimintaansa. Sen sijaan organisaation sisäiset kilpailuedut, kuten henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan ja näkemyksiin tai syvät asiakassuhteet, ovat huomattavasti vaikeampia tai jopa mahdottomia kopioida.

Kilpailuedun hahmottumisessa auttavat monesti erilaiset analyysit yrityksen toiminnasta ja sen ympäristöstä, kuten edellä mainitut viiden kilpailuvoiman -malli, sekä kilpailija-analyysi. Lisäksi markkinaselvityskyselyn teettäminen asiakkailta voi auttaa yritystä saamaan tärkeää tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tuotteiden/palveluiden kysynnästä markkinoilla. (Yritys-Suomi 2017.)

Asiakkaat

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan edellytys. Asiakkaita saadakseen yrityksen tulee lunastaa heidän asiakaslupauksensa. Asiakaslupauksen tulee olla selkeä kuvaus siitä tuotteesta tai palvelusta, mitä yrityksellä on asiakkaalle tarjota ja ennen kaikkea mitä sellaista se sisältää, jota asiakas ei saa kilpailijoilta. (Vipu International 2016.)

”Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismi, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille.” (Storbacka 2005, 45.)

Asiakaslupauksen määrittelemisen aloitetaan asiakkaiden segmentoinnilla, jolloin saadaan selville merkittävimmät kohderyhmät ja niiden mahdolliset erityispiirteet. Palvelun tai tuotteen arvon ja erityislaatuisuuden tulee käydä ilmi asiakaslupauksesta. (Vipu International 2016.)

Asiakkaiden segmentointi

Storbackan (2005, 13-14, 23.) mukaan yrityksen liiketoiminnan kasvu edellyttää asiakaspääoman täydellistä käyttöä. Ilman asiakkaita ei synny kasvua, tai tarkemmin määriteltynä, ilman oikeanlaisia asiakkaita.

Asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä selvittämään asiakkaiden tarpeet ja yrityksen kyvyn vastata näihin tarpeisiin. Jotkin asiakassegmentit ovat huomattavasti tuottavampia kun toiset, jonka vuoksi on tärkeää, että yritys keskittää asiakkuuksiin investoimisensa näihin asiakassuhteisiin. Vääriin asiakassegmentteihin investoiminen ei tuo yritykselle tuottoa, vaan ainoastaan vähentää sitä. (Storbacka 2005, 23.)

Asiakkuuspääoman arvonmäärittäminen

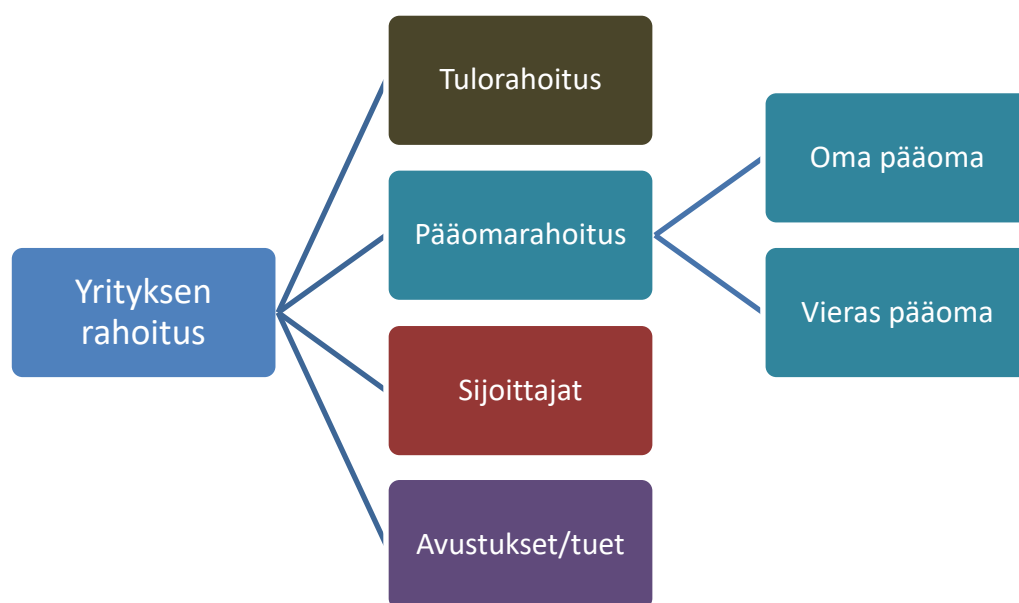
Saadakseen mahdollisimman suuren hyödyn asiakaspääomastaan yrityksen tulee arvioida asiakaspääomansa arvo koko asiakkuuden elinkaaren ajalta. CLTV –malli (customer life time value) auttaa yrityksiä arvioimaan asiakassuhteidensa hyötyä yrityksen toiminnalle. CLTV auttaa yritystä havainnoimaan, mitkä asiakkuudet ovat sille tuottavia ja mitkä tuottamattomia. Pitkäaikaisetkaan asiakkaat eivät välttämättä ole aina yritykselle niitä kaikkein hyödyllisimpiä, vaan joskus voi olla parempi panostaa uusien tuottavampien asiakkuuksien hankintaan (Storbacka 2005, 24, 37.) Yksinkertaisimmillaan CLTV voidaan laskea kertomalla asiakkaan keskimääräisen ostoksen arvo ostokertojen ja tietyn ajanjakson kanssa. (Voutilainen 2014)

$$\text{keskimääräinen ostos (€)} \times \text{toistuvuus (kpl)} \times \text{ajanjakso (kk)}$$

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden, eli asiakkuuksien pysyvyys vaatii, että kumpikin osapuoli saa asiakassuhteesta lisäarvoa itse palvelun tai tuotteen lisäksi. Ongelma syntyy tavallisesti kummankin osapuolen hyödyn tasapainottamisesta siten, että kumpikin hyötyy asiakkuudesta. (Storbacka 2005, 46.) Asiakkuuden arvon mittaaminen asiakkaan näkökulmasta tapahtuu modernin liikkeenjohtamisen teorian mukaan siten, että asiakas käyttää yritykseltä ostamaansa tuotetta tai palvelua ja saavuttaa siten tavoitteensa. Arvontuotantoprosessi sisältää ketjun asiakkaan ostopäätöksestä aina siihen asti, kun asiakas käyttää tuotetta. Ketjun jokaisella osalla on tärkeää, että yritys kuuntelee asiakasta. Ihannetapauksessa asiakas saa yrityksen tuotteen tai palvelun avulla tavoitteensa täytetyksi ja päättää myös myöhemmin säilyä yrityksen asiakkaana. (Storbacka 2005, 47.)

Rahoitus

Rahoitus on yrityksen kasvun välttämätön edellytys, koska kasvu vaatii lähes poikkeuksetta investointeja. Yrityksen rahoitus voi muodostua neljästä eri lähteestä (kuvio 5), eli tulorahoituksesta, omasta pääomasta, vieraasta pääomasta, sijoittajien osuuksista ja avustuksista. (Koponen, 2017b.) Tulorahoitus tarkoittaa yrityksen toiminnasta tai omistuksista saatavia voittoja, myyntituottoja, sekä muita tuloja, kuten korkotuotot. (Taloustieto Oy 2015.) Pääomarahoitus puolestaan tarkoittaa yritykseen sijoitettua rahaa. Pääomarahoitus jaetaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan.



KUVIO 5. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot

Oma pääoma tarkoittaa yrityksen omistajan tai omistajien yritykseen sijoittamaa rahaa tai muuta omaisuutta, sekä yrityksen toiminnasta saatua tulorahoitusta tai yrityksen omaisuutta, esimerkiksi osakkeita muissa yrityksissä. (Yrittäjät 2013a.) Vieras pääoma puolestaan tarkoittaa yrityksen velkaa, eli sen lainaamaa rahaa tai käyttöomaisuutta, jonka se joutuu maksamaan takaisin. Vieras pääoma voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan riippuen lainojen maksuajoista. (Yrittäjät 2013b.)

Vieraaseen pääomaan voidaan lukea rahamääräisten lainojen lisäksi myös leasing- ja osamaksurahoitukset. Leasing- ja osamaksurahoitus on hyvä erityisesti silloin, kun kyseessä on aloitteleva tai pieni yritys. Leasing- ja osamaksurahoitukset eivät vaadi yleensä vakuutta, koska tuote toimii sopimuksen vakuutena. Leasingsopimuksessa kohteena on yleensä tuotantokalusto, jota vuokrataan yritykselle. Vuokraaja maksaa vuokran lisäksi korkoa vuokraamastaan kalustosta. Sopimuskauden päättyessä kalusto päättyy takaisin rahoittajalle tai vuokraaja voi ostaa sen itselleen sopimuksen ehdoin.

Rahoitusleasing poikkeaa normaalista leasingsopimuksesta siten, että rahoitusyhtiö ostaa tuotantovälineen ja sopimuskauden päättyessä vuokraajan tulee ostaa kalusto itselleen. Osamaksusopimuksessa ostajan tulee omata tietty summa kaluston hinnasta, yleensä noin 20-30% ja sopimuksen päättyttyä kalusto siirtyy ostajalle. (Business Tampere 2015.)

Sijoittajat

Yritystä voidaan rahoittaa myös ulkopuolisten sijoittajien avulla. Sijoitustaan vastaan sijoittajat voivat vaatia osuutta yrityksestä. Sijoittajat voidaan jakaa bisnesenkeleihin, joukkorahoitukseen, sekä pääomasijoittajiin. (Business Tampere 2015.) Bisnesenkelit sijoittavat yritykseen sen alkuvaiheessa ja vaativat sijoitustaan vastaan tietyn osuuden osakkeista. Rahoituksen lisäksi bisnesenkelit voivat sijoittaa yritykseen osaamistaan tai auttaa yritystä verkostoitumaan. (Business Tampere 2015.)

Joukkorahoituksessa sijoittajat ovat tavallisia yksityishenkilöitä tai organisaatioita, jotka haluavat sijoittaa rahaa yritykseen. Joukkorahoitus voi olla esimerkiksi joukkosponsorointia, joka tarkoittaa, että sijoittajalle luvataan ennakkomyyntinä esimerkiksi jokin tuote, joka tuotetaan joukkorahoituksen avulla. Joukkorahoitus voi olla myös joukkosijoittamista, jolloin sijoittajat saavat tietyn osuuden joukkorahoitettavan hankkeen tuotoista. (Finanssi- ja valvonta 2016.)

Näiden kolmen sijoittajatyypin lisäksi voidaan puhua myös FFF-ryhmästä, eli friends, family and fools, joka toisin sanoen tarkoittaa yrittäjän ystäviä, perhettä ja niitä ”tietämättömiä”, jotka voivat sijoittaa rahaa yritykseen, koska heillä on usko yrittäjän kykyihin tai liikeideaan, vaikka kenelläkään muulla ei sitä olisi. FFF-ryhmää voisi luonnehtia tunneperäisiksi sijoittajiksi, jotka sijoittavat yritykseen, koska heillä on jokin tunneside yritykseen. FFF-ryhmän sijoittajat voivat olla etenkin aloittelevan tai kasvavan yrityksen merkittävin sijoittajaryhmä, mikäli yritykseltä ei löydy vielä näyttöä kannattavuudestaan tai se ei muuten houkuta ulkopuolisia sijoittajia. (Zwilling 2015.)

Avustukset/tuet

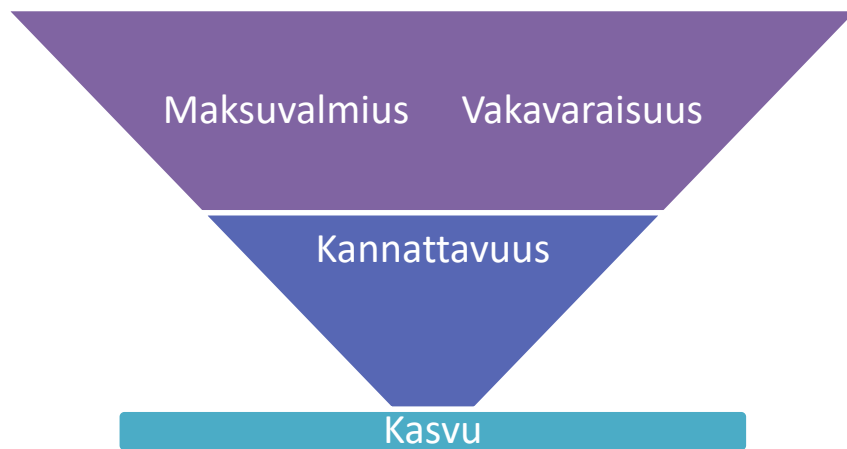
Vieraan pääoman lisäksi yritys voi saada erilaisia rahallisia avustuksia kasvusuunnitelmansa tueksi. Erilaisia avustuksia tarjoavat muun muassa ELY-keskus, TE-toimisto ja Business Finland (entiset Tekes ja Finpro). (Business Tampere 2015.) ELY-keskukselta haettava kehittämisavustus tukee yritysten kasvutavoitteita, muun muassa rahoittamalla investointeja, sekä muita kehittämistarpeita. Kehittämistukea voidaan myöntää yritykselle, jos sillä on selkeä tavoite kasvustrategiassaan ja myös tarpeeksi rahaa sen toteuttamiseen. Tavoite voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvu. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

TE-toimisto voi myöntää yritykselle palkkatukea työttömän työntekijän palkkaamiseen, mikäli se haluaa palkata lisää työvoimaa, mutta se on sille taloudellisesti kannattamatonta tai riskialtista. (TE-palvelut 2013.) Business Finland tarjoaa rahoitusta erityisesti kasvaville ja kansainvälistyville pienille, sekä keskisuurille yrityksille. Lisäksi Business Finland voi rahoittaa innovaatiotoimintaa innovaatioasetelin muodossa. Innovaatioaseteli tukee yritystä innovaation selvityskuluissa silloin, kun innovaation hyödyllisyyttä ja mahdollista patentoimista tutkitaan. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

3 KASVUN HALLINTA JA RISKIT

3.1 Kasvun hallinta

Yrityksen toiminnan perusedellytys on olla kannattava. Pelkkä kannattavuus ei kuitenkaan riitä yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen pidemmällä aikavälillä, vaan yrityksen on onnistuttava myös muilla osa-alueilla. Kannattavuuden lisäksi yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat edellytys kasvun onnistumiselle. (Hyypä 2015.)



KUVIO 6. Yrityksen terveyskolmio (Heikkinen 2013.)

Yhdessä nämä kolme osa-aluetta muodostavat yrityksen terveyskolmion (kuvio 6). Kolmio pysyy pystyssä vain, jos kaikki nämä osa-alueet ovat kunnossa, eli terveitä. Kannattavuus on alimpana, koska ilman kannattavaa liiketoimintaa yritys ei voi toteuttaa kasvua. Kannattavuutta tukevat maksuvalmius ja vakavaraisuus. Hyvän maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden omaava yritys selviää maksuistaan ilman velkaa ja sen talous ei kaadu, vaikka sillä olisi hetkellisesti pienempi kannattavuuden aste. (Mäkinen 2014.) Terveyskolmio -mallin alustana toimii itse kasvu. Jos kasvu on liian nopeaa tai hidasta suhteessa kannattavuuteen, niin alusta on heikko, eikä kolmio pysy pystyssä. (Koponen 2016.)

Yrityksen hallittu kasvu on aina sopiva suhteessa yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. (Koponen 2016.) Kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta voidaan yrityksessä mitata talouden tunnuslukujen avulla. (Koponen 2016.) Näitä tunnuslukuja on tarkasteltu tarkemmin työn kappaleessa 3.3.

3.2 Kasvun rahoittaminen ja riskit

Kasvua suunnitellessa on yhtä lailla suunniteltava, miten se rahoitetaan. Käyttääkö yritys omaa pääomaa vai turvautuuko se vieraaseen pääomaan, eli velkaan. Jos yritys päättää ottaa rahoitusta muualta, on sen arvioitava, miten hyvin se pystyy velkansa hoitamaan. (Pankakoski & Leino 2017.)

Pääomarakenne

Yrityksen pääomarakenne on myös syytä suunnitella etukäteen ja miettiä sen toimivuutta erilaisissa tilanteissa. (Pankakoski & Leino 2017.) Mitä suurempi oman pääoman määrä yrityksessä on suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempaan sitä voidaan pitää. Pelkkä oma pääoma ei kuitenkaan aina ole yritykselle kaikista kannattavin vaihtoehto, vaan jossain tapauksissa vieraan pääoman ottaminen voi olla yritykselle kannattavampaa johtuen sen verovähennyskelpoisista koroista. (Rahoittaja.fi 2017.)

Optimaalisista pääomarakenteista on tehty useampikin teoria, mutta käytännössä sen täydellinen saavuttaminen on mahdotonta, koska tulevien tilanteiden ennakointi on vaikeaa. Optimaalisimpana vaihtoehtona pääomarakenteelle voidaan pitää tilannetta, jossa pääomasta aiheutuvat kustannukset ovat mahdollisimman pienet suhteessa siitä saataviin hyötyihin. (Rahoittaja.fi 2017.)

Rahoitusriskit ja niiltä suojautuminen

Kasvun rahoituksen riskit voidaan jakaa maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja pääomien riittävyyteen liittyviin riskeihin. Maksuvalmiuteen liittyvät riskit piilevät maksuvalmiuden eli likviditeetin heikkenemisessä. Kun yrityksen maksuvalmius heikkenee, se ei enää selviä veloistaan ja velkaantuminen jatkuu. Maksuvalmiuden riskeiltä suojautuminen edellyttää maksuvalmiuden suunnitelmallista tarkkailua, ylläpitoa ja ennakointia. (Riskikompassi 2017.)

Vakavaraisuutta heikentävät riskit liittyvät velkaantumiseen tai suunnittele mattomiin kuluihin. Näiltä riskeiltä suojautuminen edellyttää, että yritys suunnittelee ennalta millaisen pääomarakenteen se haluaa ja ennakoi muun muassa korkojen, verotuksen ja taloustilanteen vaikutusta sen vakavaraisuuteen. (Riskikompassi 2017.)

Pääomien riittävyyden riskit liittyvät käyttöpääoman määrään suhteessa kasvuun ja pääomien riittämättömyyteen. Pääomarakenteen toimivuus tulee arvioida erilaisissa tilanteissa ja varmistaa, että yrityksellä on riittävästi käyttöpääomaa kasvusuunnitelmansa toteuttamiseen. Jos käyttöpääoma ei ole riittävä ja rahat loppuvat kesken, voidaan joutua turvautumaan kallisiin lisärahoituksiin. Lisäksi toimimaton ja suunnittele maton pääomarakenne johtaa velkaantumiseen ja tämän jälkeen rahoitusta yritykselle on entistä vaikeampi löytää. (Riskikompassi 2017.)

3.3 Tilinpäätösanalyysi

Yrityksen tilinpäätöstiedot kertovat yrityksen taloudellisesta tilasta tilinpäätöshetkellä. Tilinpäätös kertoo yrityksen toiminnan ja päätösten vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Sen tärkeimpänä tehtävänä on antaa informaatiota yrityksen tulevaisuuden toimia koskien. Tilinpäätöksen antaman informaation hyöty saadaan käyttöön huolellisella ja oikeanlaisella analysoinnilla. Oikeanlainen analysointi vaatii tilinpäätöksen periaatteiden tuntemusta ja myös sen heikkouksien tiedostamista. (Seppänen 2017.)

Tilinpäätösanalyysi koostuu oikaistuista tulos –ja taselaskelmista, kassavirtalaskelmasta, sekä tunnuslukujen analysoimisesta ja prosenttilukumuo-
toisesta tilinpäätöksestä. Lisäksi tilinpäätösanalyysin tukena voi käyttää toimiala-analyysia, jolloin saadaan informaatiota yrityksen tilasta suhteessa saman toimialan yrityksiin. Tilinpäätösanalyysin avulla arvioidaan yrityksen taloudellista kehitystä eri vuosina, sekä sen kehityksen suuntaa. Analyysin perusteella pystytään miettimään tarvittavat kehityskohteet ja niitä varten toteutettavat toimenpiteet. (Niskanen & Niskanen 2004, 19-20.)

Tunnusluvut

Kun yrityksen kasvua tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta, ovat tunnusluvut hyvä apu kasvun hallinnassa, kun halutaan arvioida yrityksen menneisyyttä. Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden määrittävät tunnusluvut (kuvio 7) auttavat hahmottamaan yrityksen kasvua ja sen suuntaa. (Koponen 2016.)

Kannattavuus	Maksuvalmius	Vakavaraisuus
<ul style="list-style-type: none"> • Myyntikate ja myyntikate-% • Liiketulos ja liiketulos-% • Käyttökate ja käyttökate-% • Nettotulos ja nettotulos-% • Rahoitustulos ja rahoitustulos-% • Pääoman tuotto-% (ROI, ROE, ROA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quick ratio • Current ratio • Rahoitustulos • Rahoitustulos-% 	<ul style="list-style-type: none"> • Omavaraisuusaste • Nettovelkaantumis-aste • Suhteellinen velkaantuneisuus

KUVIO 7. Yleisimpiä tunnuslukuja (Hyyppä 2015.)

Kannattavuus määrittää yrityksen liiketoiminnan onnistuneisuutta. Kannattavuuden tunnuslukujen ollessa heikkoja, yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, eikä se myöskään tuota paljoa tai ollenkaan voittoa. (Koponen 2016.) Kannattavuuden tunnusluvut voidaan jakaa yrityksen katetta mittaaviin tunnuslukuihin ja yrityksen tuottoa mittaaviin tunnuslukuihin.

Katetta mittaavat tunnusluvut suhteutetaan liikevaihtoon ja tuottoa mittaavat suhteutetaan yrityksen pääomaan. (Balance Consulting 2017.) Myyntikate ja myyntikateprosentti mittaavat sitä, paljon yrityksen myynti kattaa sen muuttuvia kuluja. Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta yrityksen muuttuvat kulut ja yrityksen ostamat ulkopuoliset palvelut. Myyntikateprosentti puolestaan saadaan suhteutettuna myyntikate liikevaihtoon. (Kinnunen 2017.)

$$\text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut} - \text{ulkopuoliset palvelut} = \text{myyntikate}$$

Liiketulos ja liiketulosprosentti kuvaavat toiminnan tuottoa silloin kun siitä on vähennetty toiminnan kulut, sekä poistot ja arvonalennukset. Liiketulosprosentti saadaan kun liiketulos suhteutetaan liikevaihtoon. (Balance Consulting 2017.)

$$\begin{aligned} \text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} - \text{toimintakulut} \\ - \text{poistot ja arvonalennukset} = \text{liiketulos} \end{aligned}$$

Käyttökate ja käyttökateprosentti kertovat yrityksen tuloksesta ennen veroja, rahoituseriä ja poistoja. Käyttökate kertoo siis paljon yritys saa toiminnalleen katetta, kun sen toiminnan kulut vähennetään liikevaihdosta. Käyttökate saadaan lisäämällä liiketulokseen poistot ja arvonalentumiset. Käyttökateprosentti saadaan suhteuttamalla käyttökate liikevaihtoon. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset} = \text{käyttökate}$$

Nettotulos ja nettotulosprosentti kuvaavat yrityksen toiminnan varsinaista tulosta. Nettotulos lasketaan vähentämällä tai lisäämällä liiketulokseen rahoituserät ja verot, riippuen siitä ovatko ne olleet positiivisia vai negatiivisia. (Balance Consulting 2017.) Jos nettotulos on positiivinen, se tarkoittaa, että yritys on selvinnyt toimintansa kuluista pelkän liiketoimintansa avulla ilman lisärahoitusta. Nettotulosprosentti saadaan suhteuttamalla nettotulos liikevaihtoon. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{liiketulos} \pm \text{rahoituserät} \pm \text{verot} = \text{nettotulos}$$

Rahoitustulos ja rahoitustulosprosentti tarkoittavat sitä tuottoa, minkä yritys on kokonaisuudessaan saanut liiketoiminnallaan. Rahoitustulos saadaan lisäämällä nettotulokseen poistot ja arvonalennukset. Rahoitustulosprosentti saadaan suhteuttamalla rahoitustulos liikevaihtoon. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{nettotulos} + \text{poistot ja arvonalennukset} = \text{rahoitustulos}$$

Pääoman tuotto prosentit ROE, ROI ja ROA kuvaavat pääoman tuottoa, eli kuinka paljon pääomalla on saatu tuottoa yritykselle. (Balance Consulting 2017.) Oman pääoman tuotto prosentti ROE mittaa sitä, kuinka paljon omistajien yritykseen sijoittama pääoma on tuottanut. Oman pääoman tuotto prosentti lasketaan suhteuttamalla nettotulos oikaistuun oman pääoman keskimääräiseen määrään. (Investopedia 2017a.)

$$\frac{100 * \text{nettotulos}}{\text{oikaistu pääoma keskimäärin}}$$

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti ROI kertoo, paljon yritys on saanut tuottoa sille pääomalle, josta yritys maksaa rahoituskuluja. Tuoton tulisi kattaa yrityksen vieraalle pääomalle maksamat korkokulut. Sijoitettu pääoma tarkoittaa omaa pääomaa, johon on lisätty korolliset velat. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti saadaan suhteuttamalla nettotuloksen, rahoituskulujen ja verojen summa sijoitetun pääoman keskimääräiseen määrään. (Investopedia 2017b.)

$$\frac{100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot})}{\text{sijoitettu pääoma keskimäärin}}$$

Kokonaispääoman tuotto prosentti kertoo, paljon yritys on saanut tuottoa kaikelle yrityksen toimintaan sijoittamalleen pääomalle. ROA saadaan suhteuttamalla nettotuloksen, rahoituskulujen ja verojen summa keskimääräiseen oikaistuun taseen loppusummaan. (Balance Consulting 2017.)

$$\frac{100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot})}{\text{oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}}$$

Yrityksen maksuvalmius kertoo siitä, pystyykö yritys selviytymään menoeristään, kuten lainoista tai muuten erääntyvistä ostovelloista. (Koponen 2016) Quick ratio mittaa yrityksen selviytymistä sen lyhytaikaisista velloista sen tämän hetkisillä varoillaan, eli rahaksi muutettavalla omaisuudellaan. Tämä omaisuus koostuu lyhytaikaisista saamisista, rahoitusarvopapereista ja rahoista, sekä pankkisaamisista. Quick ration arvoa yksi voidaan pitää hyvänä, sillä silloin yrityksen rahoitusomaisuus kattaa lyhytaikaisten vellojen määrän. (Balance Consulting 2017.)

$$\frac{(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{rahoitusarvopaperit})}{(\text{lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut})}$$

Current ratio mittaa yrityksen nopeasti rahaksi muutettavien varojen suhdetta sen lyhytaikaisten vellojen määrään. Current ratio ottaa quick ration verrattuna huomioon myös vaihto-omaisuuden. (Balance Consulting 2017.)

$$\frac{(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{vaihto} - \text{omaisuus} + \text{rahoitusarvopaperit} + \text{rahat ja pankkisaamiset})}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Vakavaraisuus määrittää sitä, millainen yrityksen rahoitusrakenne on, eli kuinka paljon sen pääomasta on omaa pääomaa ja kuinka paljon vierasta pääomaa, eli velkaa. (Koponen 2016.) Omavaraisuusaste kuvaa sitä, paljon yrityksen varallisuudesta on sen omaa, eli yrityksen omistajan yritykseen sijoittamaa pääomaa ja yrityksen voittoja. (Mikkonen 2009.)

$$\frac{100 * \text{omat varat}}{\text{oikaistun taseen loppusumma} + \text{työhön perustuvat ennakkomaksut}}$$

Nettovelkaantumisaste kertoo prosentuaalisesti kuinka paljon yrityksellä on korollista nettovelkaa suhteessa sen omaan varallisuuteen. Nettovelkaantumisaste lasketaan suhteuttamalla korollisten vellojen ja likvidien rahavarojen erotus yrityksen omiin varoihin. (Balance Consulting 2017.)

$$\frac{100 * (\text{korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat})}{\text{omat varat}}$$

Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa sitä, paljon yrityksellä on velkaa sen liikevaihtoon suhteutettuna. (Salkunrakentaja 2012.)

$$\frac{100 * \text{oikaistun taseen velat}}{\text{liikevaihto}}$$

Vaikka tilinpäätösanalyysi antaa hyvää tietoa yrityksen toiminnasta, on syytä kuitenkin muistaa, että tilinpäätösanalyysi tunnuslukuineen mittaa ai-noastaan menneisyyttä. (Koponen 2016.)

3.4 Budjetointi

Budjetointi on tärkeä osa yrityksen tulevaisuuden hahmottamista. Budjetin avulla pyritään hahmottamaan yrityksen tulevaisuuden tuloja ja menoja, sekä laatimaan niiden perusteella yrityksen toiminnan suuntaa. (Hyyppä 2014.) Budjetteja on olemassa erilaisia, jotka jokainen mittaavat jotakin yri-tyksen talouden osaa. Tulosbudjetti koostuu yrityksen arvioiduista tuloista ja menoista, jotka syntyvät itse yritystoiminnasta. Tulosbudjetti on siis tule-vaisuuden tuloslaskelma. (Mikkonen 2009.)

Rahoitusbudjetissa puolestaan mitataan kassaanmaksuja ja kassastamak-suja. Rahoitusbudjetin tärkein tavoite on seurata yrityksen rahavarojen riit-tävyyttä. Tuloksen ja rahoituksen lisäksi voidaan laatia tase-ennuste, jonka avulla saadaan selville arvio taseen loppusummasta ja näin ollen yrityksen taloudellisesta varallisuudesta. (Mikkonen 2009.)

Suunnitteilla oleville investoineille voi myös laskea oman erillisen budjet-tinsa, josta käytetään nimitystä investointilaskelma. Investointilaskelman avulla yritys voi arvioida investoinnin tulevia tuottoja ja kuluja, joiden avulla se saa tietoa investoinnin kannattavuudesta. Investointien kannattavuutta voidaan arvioida viidellä eri menetelmällä, jotka ovat nykyarvon, annuitee-tin, sisäisen korkokannan, pääomantuottoasteen ja takaisinmaksuajan me-netelmät. (Business Tampere 2015.)

4 KASVUSTRATEGIA SÄHKÖYRITYS TMI

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin, mutta siinä on myös kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia sähköalan yritykselle kasvustrategia. Tutkimusongelmana oli miten laaditaan onnistunut kasvusuunnitelma. Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan yrityksen kirjanpito- ja tilinpäätösaineistojen (vuodet 2012-2016), havainnoinnin, sekä henkilöstön ja asiakkaiden näkemysten kautta.

Aineisto kerättiin havainnoimalla yrityksen toimintaa, sekä tutustumalla yrityksen tilinpäätösaineistoihin, sekä alan yleiseen kehitykseen Päijät-Hämeen alueella. Havainnoinnin lisäksi haastateltiin yrityksen omistajaa, sekä yrityksen kirjanpitäjää ja työntekijää. Asiakasnäkökulma tutkimukseen saatiin kymmenelle asiakkaalle toteutetun asiakaskyselyn avulla.

TAULUKKO 3. Haastatteluaiakataulut

Henkilö	Haastattelu 1	Haastattelu 2
Toimitusjohtaja/omistaja	15.12.2017	5.1.2018 (ryhmä)
Kirjanpitäjä	18.12.2017	5.1.2018 (ryhmä)
Työntekijä	11.12.2017	

Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina ja ne olivat teema-haastatteluita. Haastattelussa käytettiin ennalta määriteltyjä kysymyksiä (liite 1). Yrityksen henkilöstön haastattelut toteutettiin 11.12.2017–5.1.2018 välisenä aikana (taulukko 3). Haastatteluaineistot nauhoitettiin ja myöhemmin kirjoitettiin puhtaaksi.

Asiakaskyselyt toteutettiin lomakekyselyinä (liite 2). Asiakaskyselyn kysymykset olivat puolistrukturoituja kysymyksiä. Asiakaskysely toteutettiin 13.–17.11.2017 välisenä aikana. Aineistojen hankinnan jälkeen kaikki aineisto analysoitiin tutkimusta varten.

4.2 Yrityksen esittely

Sähköyritys TMI on sähköalan mikroyritys, joka tuottaa sähkösuunnittelu ja –asennuspalveluita, sekä toimii sähkötarvikkeiden jälleenmyyjänä asiakkaille. Yritys on perustettu vuonna 1989 ja sen kotipaikkana on Lahti. Yrityksellä ei ole varsinaisia toimitiloja, vaan yrittäjän kotitoimisto toimii yrityksen toimipaikkana. Asiakastapaamiset järjestetään suurimmaksi osaksi asiakkaiden omissa kohteissa, mutta joskus myös kotitoimistolla.

Yritys toimii koko Päijät-Hämeen alueella ja satunnaisesti myös muualla Etelä-Suomessa. Yritys työllistää kokoaikaisesti yhden henkilön, lisäksi yritys on tarvittaessa ostanut työvoimaa toiminimellisiltä yksityisyrittäjiltä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 40,4 t€.

Yrityksen elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot

Sähköyritys TMI:n toiminta-ajatuksena on asiakaslähtöinen palvelu joustavasti asiakkaan tarpeita kuunnellen. Visiona on tarjota sähköalan palveluita kaikenlaisille asiakasryhmille niin yksityisasiakkaista julkisen sektorin asiakkaisiin koko Päijät-Hämeen alueella. Sähköyritys TMI:n toiminnan tärkeimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, kotimaisuus, luotettavuus ja laatu. Yrityksen elämäntehtävän voisi kiteyttää seuraavaan lauseeseen: ”Monipuolisia sähköalan palveluita kaikille luotettavasti ja asiakasta kuunnellen”.

4.3 Kasvutavoitteet

Yrityksen kasvutavoitteet on määritelty Balanced Scorecard – menetelmän avulla (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Sähköyritys TMI Balanced Scorecard

Näkökulma	Tavoite	Mittari
Taloudellinen näkökulma	Kannattavuus +10% Tarvikemyynnin kasvu	Tulos (€) Tarvikemyynti (€)
Sisäisten prosessien näkökulma	Tehokkuus Kustannustehokkuus Varastointi	Työsuoritteet/päivä Kustannukset/kohde Varaston koko (m ²)
Asiakasnäkökulma	Asiakastyytyväisyys Palveluvarmuus 100%	Asiakaskyselyn tulokset Toteutuneet suoritukset/kysyntä
Oppimis- ja kasvunäkökulma	Ajankäytön hallinta	Laskutettavat tunnit/työaika

Case-yrityksen taloudellisia tavoitteita ovat kannattavuuden ja tarvikemyynnin kasvattaminen. Kannattavuuden mittarina toimii tulos ja yrityksen tavoitteena on tuloksen kasvattaminen 10-prosentilla. Tarvikemyynnin kasvattamista mitattaisiin tarvikemyynnin kokonaismäärällä.

Sisäisten prosessien näkökulmasta yrityksen tavoitteita ovat tehokkuuden ja etenkin kustannustehokkuuden kasvu. Tehokkuuden mittarina toimisivat työsuoritteet päivää kohden, eli kuinka monta yksittäistä työtehtävää päivään sisältyisi. Kustannustehokkuuden kasvua yritys mittaa kustannusten euromäärällä suhteessa kohteeseen. Näiden kummankin tavoitteena on vähentää tyhjiä työtunteja ja lisätä työtuntien tuottavuutta.

Yhtenä sisäisten prosessien kasvutavoitteena on varastoinnin tehostaminen, josta mittarina toimii varastotilojen määrä neliöinä. Varastoinnin tehostamisessa tarkoituksena on uuden varastotilan hankinta.

Asiakasnäkökulmasta tavoitteeksi asetettiin asiakastyytyväisyys ja palveluvarmuus. Asiakastyytyväisyyden mittarina käytetään asiakaskyselyn tuloksia ja palveluvarmuuden mittarina käytetään toteutuneiden työsuoritteiden suhdetta kokonaiskysyntään, eli tilausten määrään. Tavoitteena on, että kaikki tilaukset pystyttäisiin ottamaan vastaan, eli palveluvarmuus olisi 100%. Tämä edellyttäisi lisätyövoiman palkkaamista.

Oppimis- ja kasvutavoitteet ovat yrityksessä ajankäytön hallintaan liittyviä, eli kuinka monta työtuntia on laskutettavia työtunteja. Tavoitteena on karsia esimerkiksi tyhjät työtunnit eri työkohteiden välissä aikataulutuksen tehostamisella. Tyhjät työtunnit tarkoittavat esimerkiksi niitä työtunteja, kun yrittäjä ajaa toiselle puolelle kaupunkia tukkukauppaan ja sieltä toiselle puolelle kaupunkia asiakkaan työkohteeseen. Yrittäjä pystyy laskuttamaan kuitenkin vain asiakkaan työkohteeseen liittyvät matkustuskulut.

4.4 Yrityksen strategia

Yrityksen strategia perustuu kilpailustrategiaan ja sen perusstrategiana on keskittyminen. Perusstrategian valinta perustui muun muassa yrityksen kokoon, koska pienen kokonsa vuoksi se ei voi saavuttaa alhaisempia kustannuksia kuin kilpailijoilla, joten se ei voi toimia kustannusjohtajuuden perusteella. Lisäksi se tarjoaa palveluita, jotka ovat alalla yleisiä, eikä sillä ole tarvetta etsiä uutta markkinarakoa uudelle tuotteelle tai palvelulle.

Keskittymisstrategian avulla yritys pyrkii kehittämään liiketoimintaansa ja uusia kilpailuetujaan, mutta samalla keskittymään perusliiketoimintaansa ja olemassa olevien kilpailuetujensa ylläpitoon. Yrityksellä ei ole myöskään tarvetta hankkia uutta asiakaskuntaa, vaikka jossain määrin uusien asiakkaiden hankinta onkin välttämätöntä liiketoiminnan ylläpitämiseksi.

4.5 Toimintaympäristö

Toimialaa analysoitaessa on käytetty avuksi Michael J. Porterin kehittämää toimiala-analyysia ja PESTE –analyysia. Yritys toimii toimialalla 43210 Sähköasennus. (Tilastokeskus, 2008.)

Toimiala-analyysi

Yrityksen toimiala-analyysi rakentuu viiden kilpailuvoiman –mallin mukaisesti s. 14-15.

Uusien tulokkaiden uhka

Toimialan uusien tulokkaiden uhkaa voidaan pitää oleellisena, mutta ei kovin merkittävänä uhkana. Monet asiakkaat ovat hyvin asiakasuskollisia, eivätkä helposti vaihda tekijää. Uuden yrityksen merkittävimmät kilpailuedut voisivat olla jokin uudenlainen palvelu tai edullisuus.

Ostajien neuvotteluvoima

Ostajien neuvotteluvoimaa voidaan pitää jokseenkin merkittävänä, koska ostajat ovat toimialan liiketoiminnalle elinehto ja jos kysyntä heikkenee, heikkenee koko liiketoiminta. Ostajien neuvotteluvoiman suuri kasvaminen voisi johtaa hintojen laskuun ja tätä kautta kannattavuuden heikentymiseen.

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima

Tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa voidaan myös pitää huomionarvoisena uhkana, koska jos neuvotteluvoima on korkea, niin tavarantoimittajat voivat nostaa hintojaan ja näin ollen kustannukset kasvavat.

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka

Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka on pieni, koska sähköalalla korvaavia tuotteita ei juurikaan ole.

Yritysten välinen kilpailu

Yritysten välistä kilpailua on, mutta samalla kysyntää on paljon, eli kilpailua ei voida pitää kovin intensiivisenä. Jos kysyntä heikkenee, kilpailu varmasti kiristyy merkittävästi, joten yritysten välinen kilpailu on syytä ottaa huomioon yrityksen toimintaa suunnitellessa.

PESTE -analyysi

Yritykselle laadittiin PESTE –analyysi (taulukko 5), jonka tavoitteena oli kartoittaa sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

TAULUKKO 5. Sähköyritys TMI:n PESTE –analyysi

Poliittiset tekijät	Verotuksen kiristyminen ja lainsäädännön muutokset
Ekonomiset tekijät	Suhdannevaihteluiden vaikutus
Sosiaaliset tekijät	Eri asiakassegmenttien ylläpito ja kysynnän määrä
Teknologiset tekijät	Uusien innovaatioiden ja trendien kehityksessä mukana pysyminen
Ekologiset tekijät	Ympäristöystävällisyys ja kuljetuspäästöt

Yrityksen PESTE –analyysistä kävi ilmi, että sen toimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat verotuksen kiristyminen ja lainsäädännön muutokset. Verotuksen kiristyminen lisäisi yrityksen verotusta, kun taas lainsäädännön muutokset, esimerkiksi sähköalan turvallisuusvaatimuksista voisivat aiheuttaa lisäkuluja muun muassa lisäkoulutuksen tai lisätutkintojen suorittamisen vuoksi.

Ekonomisista tekijöistä yrityksen toimintaan vaikuttaisi eniten suhdannevaihteluiden vaikutus, joka vaikuttaisi oletettavasti kysyntään. Laskusuhdanteen aikana kysynnän oletetaan heikentyvän, koska laskusuhdanne vähentää myös esimerkiksi uudisrakentamista.

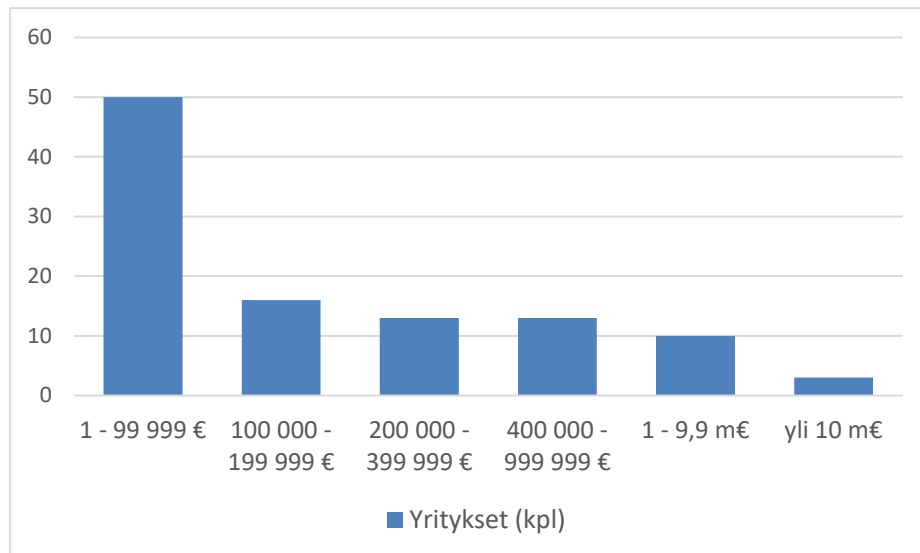
Sosiaalisten tekijöiden vaikutuksista yritykselle suurin on sen asiakassegmenttien ylläpito. Jos se ei pysty tarjoamaan kaikille asiakassegmenteilleen palveluita, niin voi olettaa sen kysynnän vähentyvän asiakassegmentin kaventumisen johdosta.

Teknologisista tekijöistä yritykselle merkittävin on teknologisten innovaatioiden ja trendien kehityksen mukana pysyminen. Yrityksen tulee seurata uusia innovaatioita ja trendejä, jotta se pystyy tarjota asiakkailleen heidän haluamiaan tuotteita ja palveluita. Jos yritys ei pysy teknologisessa kehityksessä mukana, niin on vaara, että asiakkaat siirtyvät kilpailijoille.

Ekologisista tekijöistä yrityksen tulee ottaa huomioon ympäristöystävällisyys. Yhä useampi kuluttaja kiinnittää huomiota ympäristöystävällisyyteen ja vaatii sitä myös hänen käyttämiltään palveluilta. Lisäksi yrityksen on hyvä minimoida kuljetuksista aiheutuvat päästöt niiden ympäristöhaittojen vuoksi.

4.6 Kilpailijat

Kilpailijoihin valittiin yrityksiä, jotka kilpailevat alueellisesti samalla markkina-alueella (Päijät-Häme) kuin case-yritys, sekä omaavat samat tarjottavat palvelut kuin case-yrityksellä. Alueella sähköalan liiketoimintaa harjoittaa 111 yritystä.



KUVIO 8. Alueen yritysten liikevaihdot (Ladec Oy 2018.)

Kun tarkastellaan alueen saman toimialan yritysten liikevaihtoa (kuvio 8), voidaan todeta, että suurin osa sähköalan yrityksistä Päijät-Hämeessä on liikevaihdoltaan alle 100 000 euroa. Myös case-yritys kuuluu tähän ryhmään. Näissä yrityksissä henkilöstöä on jokaisessa alle 5 henkilöä. Yli miljoonan liikevaihdon omaavia yrityksiä alueella on 13, joissa kaikissa työskenstelee yli 10 henkeä. Yli 10 m€ liikevaihdon yrityksissä henkilöstöä oli kaikissa yli 100 henkeä. Alueen suurin alan yritys on liikevaihdoltaan yli 374 m€ ja se on kaikkia muita yrityksiä moninkertaisesti suurempi. Seitsemän yrityksen liikevaihdot eivät ole tiedossa.

Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi toteutettiin valitsemalla yrityksen kilpailijoista neljä erikoista yritystä, jotka arvioitiin s. 16 Porterin kilpailija-analyysin mukaisesti.

Yritys A (liikevaihto 374 m€)

- Päämäärä: toimia alan suunnan näyttäjänä
- Oletamus: alan kustannusjohtaja
- Strategia: paras asiakaskokemus, sekä kasvu
- Valmiudet:
 - + Paljon palveluita, tunnettu yritys
 - + Paljon työntekijöitä ja paljon toimintakapasiteettia
 - Ei tekijäkohtaisia asiakassuhteita, koska tekijät vaihtuvat
 - Ei keskity erityisesti sähköalaan
 - Korkea hintataso

Yritys B (liikevaihto 1,5 m€)

- Päämäärä: tarjoaa monipuolisia sähköpalveluita Päijät-Hämeessä ja lähikunnissa.
- Oletamus: liiketoiminta kasvaa kokoajan
- Strategia: asiakaslähtöinen toiminta,
- Valmiudet:
 - + Kohtuullisesti henkilöstöä (15 henkeä), alueellinen toimija, jolla hyvät verkostot
 - + Hankkinut juuri uudet toimitilat
 - Laajentuminen lyhyessä ajassa voi olla riskialtista
 - Kannattavuus on heikentynyt huomattavasti

Yritys C (liikevaihto 200 000 €)

- Päämäärä: monipuolisia sähkötoivia Päijät-Hämeessä ja lähialueilla
- Oletamus: toiminta on vakaalla pohjalla
- Strategia: sähkötoivia vankalla kokemuksella ja ammattitaidolla
- Kapasiteetti:
 - + Pitkäaikainen toimija, yrityksessä useampi työntekijä
 - Ei keskity varsinaisiin sähköasennuksiin tai korjauksiin

Yritys D (liikevaihto 50 000 €)

- Päämäärä: sähköasennuksia Lahdessa ja lähialueilla
- Oletamus: Pitkäaikainen tekijä, hyvä asiakaskunta
- Strategia: luotettavia sähköasennuksia kotitalouksille
- Valmiudet:
 - + Tunnettu ja pitkäaikainen toimija alueella. Hyvät verkostot.
 - Vähän toimintakapasiteettia (1 työntekijä)
 - Kapea asiakassegmentti

Kilpailijoiden vertailun avulla voidaan todeta, että lähimpänä caseyritystä on yritys D, jolla on melko samanlainen liikevaihto, verkostolaajuus ja työntekijämäärä. Myös valmiuksien heikkoudet ovat pitkälti samanlaisia. Caseyritys erottuu yritys D:stä kuitenkin laajemmalla asiakassegmentillä.

Yritykset A-C ovat kaikki puolestaan caseyritystä isompia niin henkilöstöltään kuin liikevaihdoltaankin. Kuitenkaan A ja C eivät keskity pääasiassa sähkötöihin, joten siinä mielessä heidän kilpailukapasiteettinsa alueen markkinoilla voi olla arvioitua pienempi. Yritys A on kiistattomasti suurin ja omaa luontaisesti suurimman kapasiteetin asiakkaiden palvelemiselle. Yritys A toimii kuitenkin koko maassa, joten sen keskittyminen Päijät-Hämeen markkina-alueeseen voi olla pienempi kuin on arvioitu.

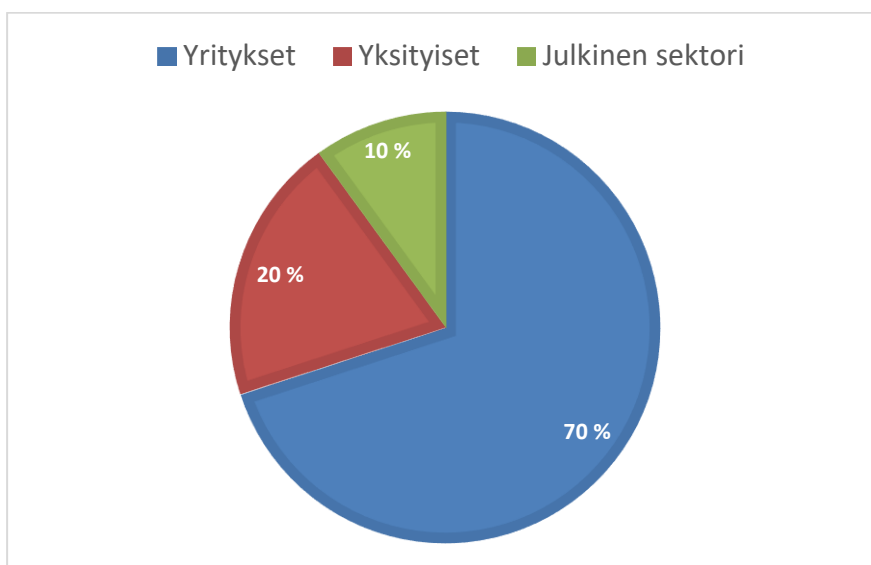
Yritykset B-D ovat puolestaan kaikki alueellisia toimijoita, joten voi olettaa, että niillä on kaikilla omat vakiintuneet asiakaskuntansa ja yhteistyöverkostonsa, jotka lisäävät vastaavasti heidän kilpailuetuaan. Tähän kilpailuetuun Sähköyritys TMI pystyy kuitenkin vastaamaan, koska on itsekin pitkäaikainen alueellinen toimija.

4.7 Asiakkaat

Sähköyritys TMI:n asiakkaat voidaan jakaa kolmeen segmenttiin (kuvio 9), eli yksityisasiakkaisiin, yritysasiakkaisiin ja julkisen sektorin asiakkaisiin. Yksityisasiakkaat ovat kotitalouksia, joille tuotettaviin palveluihin kuuluu uudisrakentamiseen ja asuntojen kunnostukseen liittyvät sähkötyöt, sekä pienemmät asennus- ja korjaustyöt.

Yritysasiakkaat ovat muun muassa rakennusliikkeitä ja tehtaita, joiden palveluihin kuuluu rakennuskohteiden sähkötyöt, tuotantokoneiden asennus- ja korjaustyöt, sekä yritysten omien tilojen sähköasennus, muutos- ja korjaustyöt.

Julkisen sektorin asiakkaisiin kuuluu Lahden kaupunki, säätiöitä ja vammaispalvelu. Tämän sektorin palveluihin kuuluu korjaus- ja asennustyöt muun muassa oppilaitoksissa, kaupungin vuokra-asunnoissa ja työpaikoissa, sekä asunnon ja tilojen muutos- ja korjaustyöt palvelukodeissa ja palveluasunnoissa. Asiakassegmenteistä ehdottomasti suurin on yritysasiakkaiden segmentti. Toiseksi suurin on yksityisasiakkaiden segmentti ja pienin on julkisen sektorin segmentti.



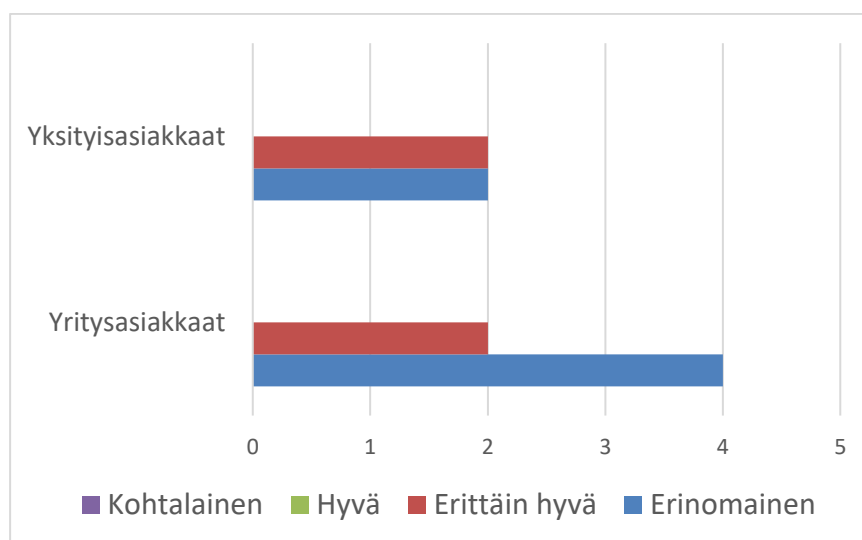
KUVIO 9. Asiakasryhmät prosentteina (Yrittäjä 2018)

Yritys on keskittynyt etenkin viime vuosien aikana eniten yritysasiakkaiden palvelemiseen. Suurin osa yritysasiakkaiden työkohteista on ollut rakennustyömaita, joissa case-yritys on tehnyt sähköistyksiä rakenteilla oleviin asuntoihin. Julkisen sektorin kohteiden määrässä on paljon muutoksia ja niiden määrä vuosittain on todella epävarma, koska työt kilpailutetaan.

Asiakaskyselyn tulokset

Asiakaskyselyn tavoitteena oli kartoittaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja mahdollisia kilpailuetuja. Asiakaskysely toteutettiin yrityksen kymmenelle asiakkaalle (4 yksityisasiakasta ja 6 yritysasiakasta). Kyselyssä oli neljä strukturoitua kysymystä ja yksi avoin kysymys. Kysely löytyy tutkielman liitteestä 2.

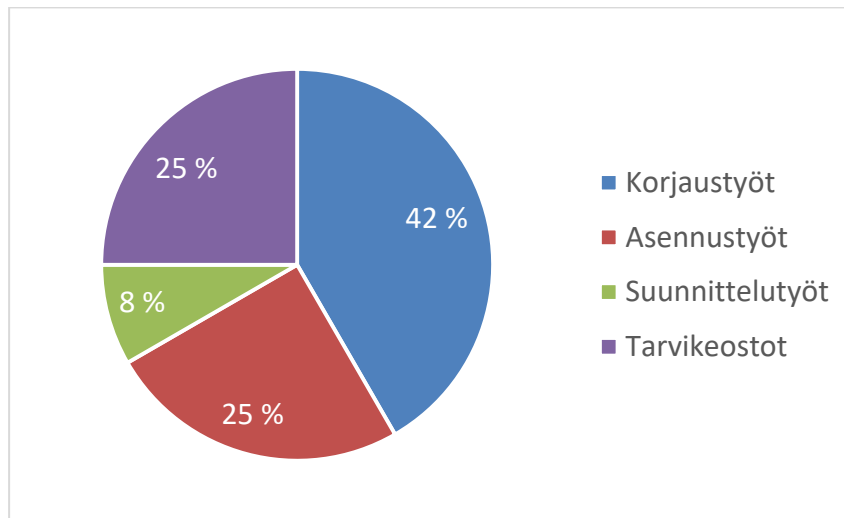
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin asiakastyytyväisyydestä, eli ovatko asiakkaat olleet miten tyytyväisiä yrityksen palveluihin.



KUVIO 10. Kysymys 1. Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista (kuvio 10) käy ilmi, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä tai erinomaisen tyytyväisiä yrityksen palveluihin.

Toinen kysymys koski asiakkaiden käyttämiä palveluita, eli mitä yrityksen palveluita asiakkaat ovat käyttäneet.

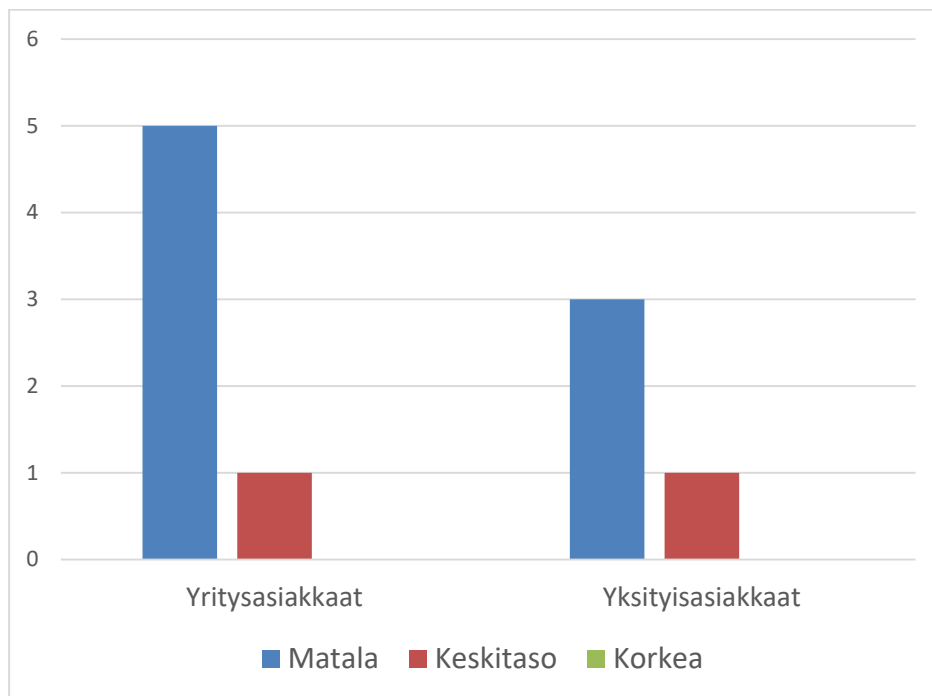


KUVIO 11. Kysymys 2. Käytetyt palvelut

Kyselystä selvisi (kuvio 11), että suurin osa asiakkaiden tilauksista koskee korjaustöitä (42%), kun taas pienin osuus tilauksista on suunnittelutöitä (8%).

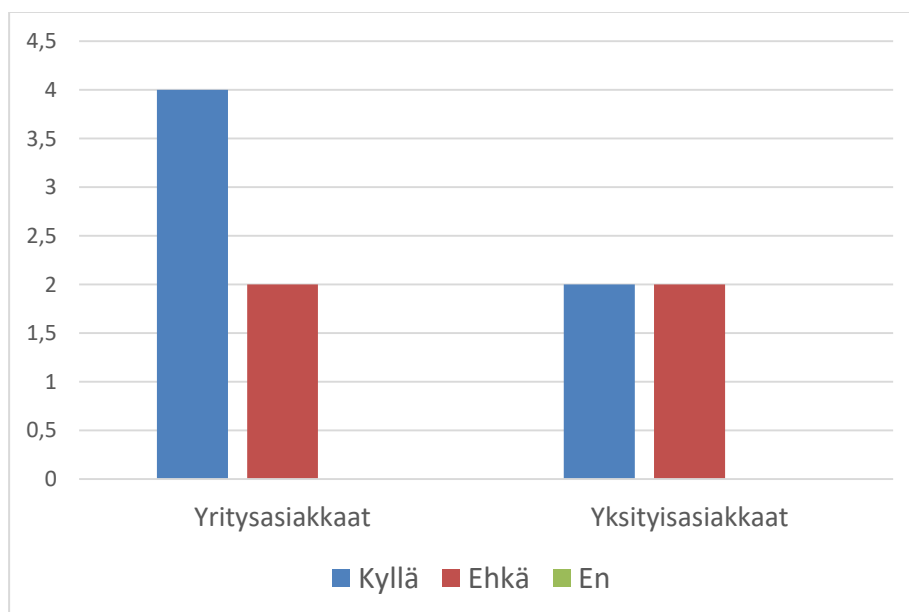
Asennustyöt ja tarvikeostot muodostivat kummatkin neljäsosan yrityksen työtehtävistä, tämä selittyy osaltaan sillä, että suurin osa tarvikeostoista edellyttää niiden asennusta. Suunnittelutyöt ovat puolestaan enemmän kertaluontoisia, koska niitä tehdään lähinnä uudisrakennuksiin.

Kysymyksessä kolme selvitettiin myös yrityksen hintatasoa ja selvisi (kuvio 12), että suurin osa asiakkaista pitää yrityksen hintatasoa matalana ja muutkin kyselyyn vastanneet keskitasoisena.



KUVIO 12. Kysymys 3. Hintataso

Kysymys neljä, koski yrityksen myymien sähkötarvikkeiden kysyntää, eli olisiko asiakas valmis ostamaan yrityksen myymiä sähkötarvikkeita.



KUVIO 13. Kysymys 4. Ostaisitko yritykseltä sähkötarvikkeita?

Kysymyksen neljä avulla oli tavoitteena selvittää sähkötarvikemyynnin markkinoita, eli kysymyksen avulla toteutettiin pieni markkinatutkimus. Kyselyn avulla selvisi (kuvio 13), että kaikki vastanneet olisivat joko valmiita ostamaan yritykseltä sähkötarvikkeita tai voisivat mahdollisesti ostaa niitä.

Lisäksi kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä mitä asiakkaat pitävät yrityksen etuna suhteessa muihin saman alan yrityksiin, eli kilpailijoihin.

Joustavuus, palvelua saa jopa viikonloppuisin jos tarve vaatii. – Yksityisasiakas

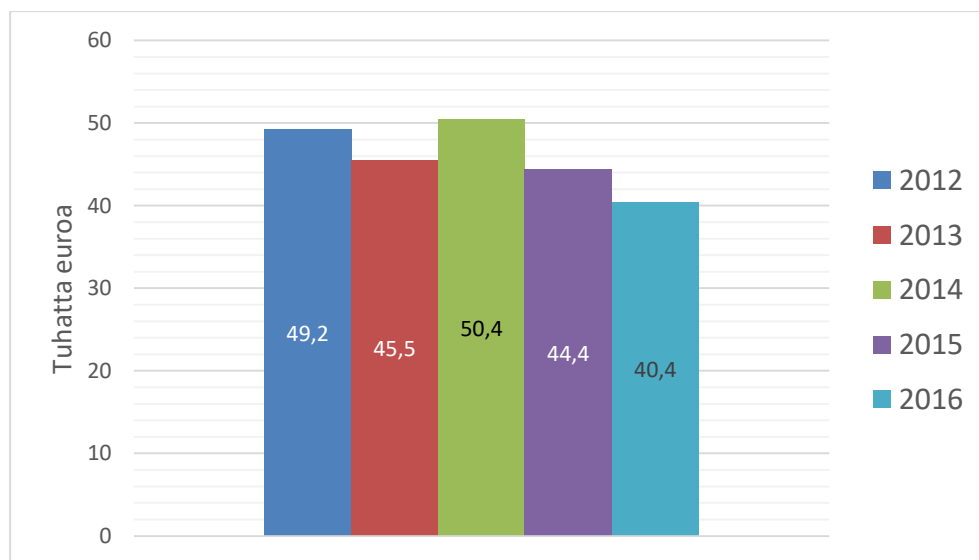
Edullinen hintataso ja laatutakuu. – Yritysiasiakas

Luotettavuus ehdottomasti. – Yritysiasiakas

Vastauksissa toistui etenkin edullinen hintataso, laatu, joustavuus, sekä luotettavuus.

4.8 Talous

Yrityksen taloutta tarkasteltiin sen liikevaihdon ja tuloksen kehityksen pohjalta (kuviot 14 ja 15). Vertailukohtana olivat vuodet 2012-2016. Lisäksi yrityksen vuoden 2016 tunnuslukuja listattiin ja arvioitiin.

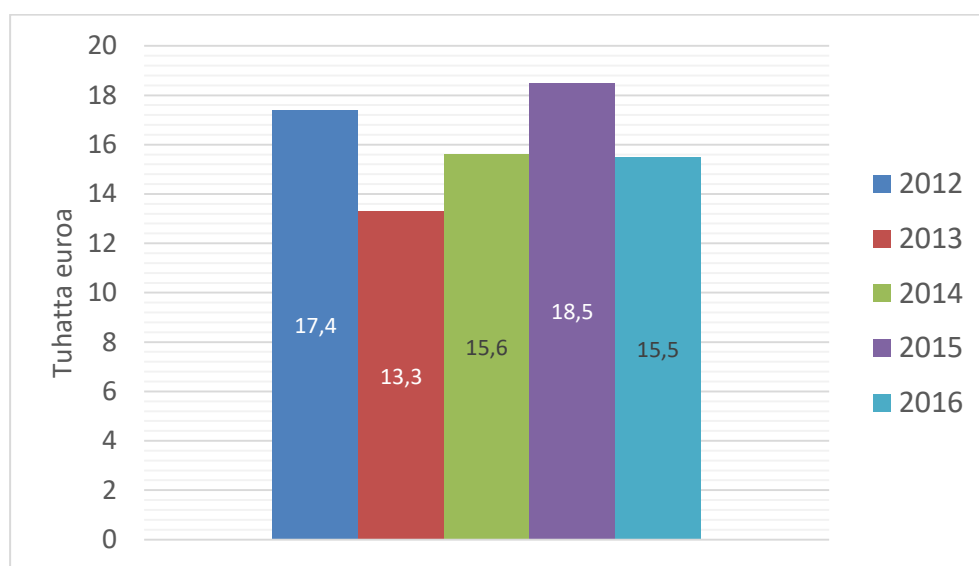


KUVIO 14. Yrityksen liikevaihdon kehitys

Yrityksen liikevaihdossa ei ole tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana paitsi, että vuosien liikevaihdot 2012 ja 2014 olivat keskimääräistä korkeampia. Korkeat liikevaihdot noina vuosina selittyivät isoilla rakennustyömaaurakoilla, jotka kasvattivat liikevaihtoa tuolloin merkittävästi.

Viime vuosien alhaisin liikevaihto oli vuonna 2016, joka johtui melko pienistä työkohteista ja etenkin isojen rakennustyömaakohteiden vähyydestä. Yrityksen liikevaihto on melko keskimääräinen liikevaihto sähköalalla tämän kokoisissa yrityksissä. Myös vuoden 2017 liikevaihto arvioitiin myyntien perusteella ja se tulee olemaan yli 80 000 euroa, eli noin kaksinkertainen viime vuoteen verrattuna.

Yrityksen tulos on pysynyt joka vuosi positiivisena, eikä se ole kokenut kovin suuria muutoksia.



KUVIO 15. Yrityksen tuloksen kehitys

Alhaisen tulos oli vuonna 2013, joka selittyi sen vuoden suuremmilla investoinneilla. Korkein tulos oli vuonna 2015, jolloin yrityksellä vastaavasti oli vähiten investointitarpeita.

Pääomarakenne

Yrityksen pääomarakenne on täysin omaa pääomaa, sillä ei siis ole vieraan pääoman alaista rahoitusta, eikä näin ollen velkaa.

Tunnusluvut

Yrityksen tunnuslukuja (taulukko 6) tarkastellessa voidaan todeta, että lii-
ketulos ja liiketulosprosentti, sekä käyttökate ja käyttökateprosentti, sekä
nettotulos ja nettotulosprosentti ovat positiivisia ja toiminnan kannalta tar-
peeksi korkeita.

TAULUKKO 6. Sähköyritys TMI tunnuslukuja

Tunnusluku	Arvo	Ohjearvo (Balance Con- sulting 2016.)
Liiketulos ja liiketulos-%	17 052,70€ 42,1%	Toimialakohtainen
Käyttökate ja käyttökate-%	18 291,87€ 45,3%	Toimialakohtainen
Nettotulos ja nettotulos-%	15 484,35€ 38,3%	Toimialakohtainen
ROE	43,3%	Erinomainen (yli 20%)
Quick ratio	1,86	Erinomainen (yli 1,5)
Current ratio	1,86*	Tyydyttävä (1,5-2)
Omavaraisuusaste	53,5%	Erinomainen (yli 50%)
Nettovelkaantuneisuusaste	0%	Erinomainen (alle 10%)

*yrityksellä ei ole taseessa vaihto-omaisuutta

Yrityksen oman pääoman tuottoprosentti on korkea ja näin ollen sitä voi-
daan pitää erinomaisena. Samoin yrityksen quick ratio on erinomainen,
joka tarkoittaa, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet selviytyä lyhytaikai-
sista veloistaan nopeasti.

Yrityksen current ratio on sama kuin quick ratio, joten sitä voidaan vastavasti pitää tyydyttävänä. Current ration arvoon vaikuttaa paljon yrityksen vaihto-omaisuuden puuttuminen. Omavaraisuusaste on erinomainen, kuten myös nettovelkaantumisaste, joten yritystä voidaan pitää vakavaraisena ja velattomana.

Budjetointi ja rahoitus

Yrityksen toiminnan budjettien tekeminen on vaikeaa, koska kysyntä vaihtelee suuresti. Edellisvuosien ja tämän hetkisten tilausten perusteella laadittiin kuitenkin tulosbudjetti (taulukko 7) seuraavan puolen vuoden ajalle (tammikuu-kesäkuu).

TAULUKKO 7. Sähköyrittäjä TMI tulosbudjetti

Myynti	16 000
Ostot	3000
Yksityisnostot	2000
Muut kiinteät kustannukset	2000
Poistot	619,5
Korot	0
Verot	600
Tulos	7 781

Vuoden ensimmäiset kaksi neljännestä ovat tavallisesti yritykselle hiljaisempia kuin kaksi viimeistä neljänneistä. Tämän vuoksi tulosbudjetissa arvioitiin, että tulos ensimmäiseltä puolelta vuodelta tulisi olemaan alle puolet koko vuoden arvioidusta tuloksesta. Tulosbudjettiin lasketut palkat ovat arvioituja lisätyövoiman kustannuksia.

Kahden viimeisen neljänneksen tulosbudjettia voi olettaa tammi-kesäkuun budjettia paremmaksi, mutta mikäli yritys päättää investoida suunnitelmassa olevaan varastoon, niin kulut kasvavat paljon suuremmiksi ainakin aluksi, ennen kuin liiketoiminnan laajentaminen alkaa tuottamaan tulosta.

Rahoitusvaihtoehdot

Yrityksen luottotiedot ovat erinomaiset, joten sillä on erinomaiset mahdollisuudet saada ainakin jonkinlaista rahoitusta toiminnalleen. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä ollenkaan velkaa, joten sillä ei myöskään ole entisiä velkaantumisia tai suuria korkokustannuksia. Esimerkiksi jos case-yritys päättää tulevaisuudessa laajentaa varastotilojaan tarvikemyynnin laajentamista varten, niin sen on otettava varastotilaa varten rahoitusta.

Rahoitusvaihtoehdoista sopivimmiksi osoittautuivat pankkilaina, joka oli summaltaan esimerkiksi sellainen, että se kattaisi koko varastotilan hankintakulun. Lainaa olisi tarkoitus maksaa pois sopimuksen mukaan niin kauan kuin varastotilaa pidettäisiin ja mikäli varastotila myytäisiin esimerkiksi yrittäjän eläköityessä, niin laina maksettaisiin viimeistään silloin samalla pois.

Lainan lisäksi todettiin, että yritys voisi käyttää osaa tulorahoituksestaan kasvun mahdollistamiseen. Tulorahoitus ei kuitenkaan riittäisi laajempiin kasvusuunnitelmiin. Myöskään oman pääoman lisääminen ei onnistu, koska yrittäjän oma pääoma on jo pitkälti kiinni yrityksessä, joten sen osuutta ei pysty lisäämään. Avustuksista ja tuista ainoa mahdollinen vaihtoehto voisi olla ELY-keskuksen tarjoama kehittämisavustus. Tässä on kuitenkin vaara, ettei case-yrityksen kehittämistavoitetta katsota liian tavanomaiseksi liiketoiminnaksi.

4.9 Yrityksen SWOT-analyysi

Yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja toimialaa tutkiessa yrityksen toiminnasta löytyi vahvuuksia ja heikkouksia, sekä sen toiminnalle pystyi määrittämään mahdollisuuksia ja uhkia. Näistä neljästä osa-alueesta koostettiin yrityksen SWOT-analyysi, joka löytyy alla olevasta kuviosta (kuvio 16).



KUVIO 16. Sähköyritys TMI SWOT-analyysi

Yrityksen toiminnan vahvuudet liittyvät sen pitkään jatkuneeseen toimintaan ja hyviin verkostoihin. Yrityksellä on hyvä asiakastyytyväisyys, sillä on laaja ja vakiintunut asiakaskunta ja hyvät verkostot tavarantoimittajiin. Sen talous on erittäin hyvä ja lisäksi sen tulos on ollut positiivinen, eikä se ole kokenut suuria muutoksia. Yrityksen mahdollisuudet liittyvät uusien palveluiden tuottamiseen. Uudet palvelut voisivat tuoda yritykselle uuden asiakaskunnan. Myynnin kasvattamista yritys voisi toteuttaa laajentamalla tarvikemyyntiään, kuten yrityksessä on suunniteltu. Yritys voisi myös kasvattaa myyntiään hinnoittelun avulla.

Yrityksen heikkoudet liittyvät sen pieneen kokoon. Pieni yritys on herkempi taloustilanteen vaihtelulle ja pienen yrityksen resurssit kilpailla suurempia yrityksiä vastaan on rajallisemmat. Yrityksen toinen uhka liittyy myös osittain sen pieneen kokoon, sillä sen resurssipula työntekijöistä on johtanut siihen, ettei yritys ole pystynyt ottamaan kaikkia asiakkaiden tilaamia töitä vastaan työntekijöiden vähyydestä ja töiden paljoudesta johtuen. Yrityksen uhat liittyvät myös sen pieneen kokoon ja resurssimäärään, koska on uhkana, että asiakkaat siirtyvät ostamaan palvelunsa isommilta yrityksiltä, jos kohdeyrityksen aikataulut ovat täynnä. Lisäksi yrityksen toiminnan uhka on yleinen taloustilanne. Jos taloustilanne heikkenee, niin on uhkana, että yrityksen tilaukset vähenevät.

4.10 Johtopäätökset

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin seuraavat johtopäätökset. Balanced Scorecard –menetelmän avulla yritykselle määriteltiin tavoitteita, joihin jokaiseen löydettiin ratkaisut. Yrityksen taloudellisina tavoitteina olivat kannattavuuden kasvattaminen 10% ja eriytettynä tarvikemyynnin kasvattaminen. Kannattavuuden kasvattamiseen yritys voi päästä vähentämällä mahdollisia ylimääräisiä kulujaan, sekä nostamalla hieman hintatasoaan. Hintataso oli asiakaskyselyn mukaan matala tai keskitasoinen, joten voi arvioida, että hintatason pieni nosto ei aiheuttaisi kysynnän heikkenemistä.

Tarvikemyynnin kasvattaminen ja tehostaminen puolestaan vaatisi tarvikemyynnin laajentamista, johon yritys tarvitsee lisää varastotilaa. Yrityksen mahdollisen varastotilan rahoitus olisi kätevintä järjestää pankkilainalla, lisäksi esimerkiksi mahdollisuutta kehittämisavustukseen voisi tiedustella. Asiakkaille teetetyn kyselyn mukaan tarvikemyynnillä olisi kysyntää, joten sen laajentaminen voisi olla kannattavaa. Ennen investoinnin toteuttamista olisi kuitenkin hyvä laatia investointilaskelma.

Toiminnan tehostaminen onnistuisi paremmalla kustannuksien kohdistamisella, jonka ansiosta ylimääräiset kulut saataisiin minimoitua. Lisäksi tehostamista tukisi työpäivien ja työkohteiden suunnitelmallinen aikataulutus. Asiakastyytyväisyyden ja palveluvarmuuden 100% toteutus mahdollistuisivat asiakkaiden tyytyväisyyskyselyillä ja tarvittaessa lisätyövoiman hankinnalla.

Yrityksen strategiaksi valittiin kilpailustrategia ja perusstrategiaksi keskittymisstrategia, koska se oli yrityksen toiminnan laajuuden huomioon ottaen kannattavin. Keskittymällä oman liiketoimintansa kehittämiseen yritys voi saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja, joilla pärjätä jatkossakin kilpailussa.

Yrityksen toimintaympäristö on aktiivisesti kilpailtu, mutta kysyntää on myös paljon. Merkittävimpiä viiden kilpailuvoiman –mallin mukaisia uhkia yritykselle ovat uusien toimijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Uusien toimijoiden uhka tarkoittaa kysynnän heikkenemistä, mikäli toimialalle tulee jokin uusi tekijä, joka vie case-yrityksen asiakkaita. Ostajien neuvotteluvoiman uhka perustuu hintatason neuvotteluun, eli jos yleinen hintataso laskee, niin ostajat voivat valita edullisemman toimijan. Tavarantoimittajien neuvotteluvoima liittyy hintatason merkittävään nousuun, joka johtaisi suurempiin kustannuksiin. PESTE –analyysin perusteella yrityksen suurimpia uhkia ovat taloudelliset suhdannevaihtelut ja teknologian kehitys, mikäli yritys ei pysyisi kehityksen perässä. Yrityksen on myös hyvä huomioida toiminnassaan asiakassegmenttien ylläpito ja näin turvata kysynnän määrä.

Yrityksen kilpailijoista suurin osa kuuluu samaan liikevaihtoluokkaan kuin case-yritys, joten näin ollen yritystä voidaan pitää liikevaihdoltaan hyvänä kokoonsa nähden. Yrityksen kilpailijat tarjoavat sähköalan palveluita monipuolisesti ja monille asiakassegmenteille. Kilpailijoiden toiminnan päämääriä olivat etenkin asiakaslähtöisyys ja luotettavuus.

Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa yrityksiä. Mutta myös yksityisasiakkaita on jonkin verran. Viime aikoina julkisen sektorin asiakkaat ovat edustaneet pienintä osaa yrityksen asiakaskannasta. Yritys on panostanut eniten yritysasiakkaisiin ja lisäksi myös yksityisasiakkaisiin. Julkisen sektorin tilausten määrän epävarmuuden vuoksi, yrityksen ei kannata keskittyä liiketoiminnassaan ainakaan julkisen sektorin asiakkaisiin.

Asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Yrityksen suosituimpia palveluita ovat olleet korjaustyöt, jonka lisäksi on ollut myös asennustöitä ja tarvikemyyntiä. Pienimuotoisen markkinaselvityksen avulla todettiin, että tarvikemyynille olisi kysyntää enemmänkin. Asiakkaille toteutetun kyselyn perusteella yrityksen kilpailuetuja ovat muun muassa luotettavuus, hyvä hinta-laatusuhde ja joustavuus työajoissa. Yrityksen taloustilanne on hyvä. Yrityksen liikevaihto tai tulos eivät ole kokeneet suuria muutoksia viime vuosien aikana. Yritys on täysin velaton ja sillä on paras mahdollinen luottoluokitus. Rahoitusvaihtoehtoista tuleviin investointeihin yritykselle kannattavimmaksi todettiin pankkilaina.

Yritykselle laaditun SWOT-analyysin perusteella sen toiminnan vahvuuksia ovat yrittäjän hyvät verkostot niin tavarantoimittajien kuin asiakkaidenkin kanssa, korkea asiakastyytyväisyys, joustavuus ja luotettavuus, sekä terveellä pohjalla oleva talous. Yrityksen toiminnan mahdollisuudet liittyvät uusien asiakkaiden hankintaan uusia palveluita luomalla, sekä myynnin kasvattamiseen muun muassa tarvikemyynnin avulla. Toiminnan heikouksia ja uhkia ovat vastaavasti yrityksen pieni koko ja vähäiset resurssit, joka altistaa sen herkemmin taloustilanteen vaikutuksille, sekä vähentää sen kilpailuetuja suhteessa kapasiteetiltaan isompaan yritykseen.

Tutkimuksen reliabiliteettia tukevat tilinpäätösaineistot, sekä muut numero-määräiset aineistot muun muassa yritysten liikevaihdoista. Reliabiliteettia myös lisäsi haastattelujen toteuttaminen kasvokkain yrityksen henkilöstön kanssa. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi, näin minimoitiin tutkijan omien mielipiteiden tai muistikuvien riski. Reliabiliteettia kuitenkin vähentää tutkimusotannon pieni koko, koska haastattelut toteutettiin vain yhden yrityksen kolmelle henkilöstön jäsenelle.

Etenkin asiakaskyselyyn vastanneiden määrä, yhdeksän henkilöä, oli pieni suhteessa yrityksen koko asiakaskuntaan. Asiakaskyselyn vastauksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, koska asiakkaat olivat yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita ja heidän kanssaan käytiin kysymykset yhdessä läpi.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää korkeana, koska kaikki haastateltavat ja kyselyyn vastanneet ymmärsivät kaikki kysymykset ja kysymysten avulla saatiin suoraa tietoa tutkimuksen toteuttamista varten. Teemahaastattelun sisältämät teemat oli määritelty etukäteen, samoin kun haastattelun runko. Kyselyyn vastanneilta varmistettiin, että he ymmärsivät kaikki kysymykset ja myös vastasivat niihin. Kyselyn kysymykset oli laadittu ennalta ja niiden varmistettiin antavan sitä tietoa, jota tutkimuksessa tarvittiin.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen kasvustrategian toteuttamista. Tutkimusongelma koski sitä, miten yrityksen kasvustrategia toteutetaan ja mitä se sisältää. Kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastaukset. Työn teoriaosuus koostui kahdesta osasta, eli teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus jakautui kahteen kappaleeseen. Ensimmäinen kappale käsitteli strategiaa ja kasvustrategiaa, sekä niitä asioita mistä kasvustrategia koostuu. Toinen kappale käsitteli kasvun hallintaa ja kasvuun liittyviä riskejä, sekä niiltä suojautumista.

Empiirinen osuus käsitteli case-yritystä, josta käytettiin tutkimuksessa nimeä Sähköyritys TMI. Empiirinen osuus käsitti kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Osuus koostui haastatteluista, asiakkaille toteutetusta kyselystä, yrityksen tilinpäätös- ja kirjanpitoaineistoista, sekä toimiala-analyysistä. Haastatteluissa menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluina. Asiakaskysely sisälsi strukturoituja kysymyksiä ja avoimen kysymyksen.

Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että case-yrityksen kasvun perusta on hyvällä pohjalla, koska yritys on taloudellisesti kannattava ja sen maksuvalmius, sekä vakavaraisuus ovat hyvällä pohjalla. Lisäksi se menestyy alallaan kokoonsa nähden hyvin. Yrityksen kasvutavoitteita olivat kannattavuuden kasvu, tehokkuus, asiakastyytyväisyys, palveluvarmuus ja ajankäytön hallinta. Lisäksi merkittävänä kasvutavoitteena yrityksellä on tarvikemyynnin kasvattaminen, sekä siihen liittyvän varastotilan hankinta.

Kannattavuuden ja vakavaraisuuden kasvua on mahdollista saada ylimääräisten kulujen karsimisella, sekä ennestään matalan hintatason pienellä korotuksella. Tarvikemyynnin kasvattaminen on mahdollista, koska kysyntää on olemassa. Tehokkuuden lisääminen onnistuu työajan tehokkaammalla hyödyntämisellä, sekä kustannusten tehokkaammalla käytöllä. Varastoinnin tehostaminen toteutuu uuden varastotilan hankinnalla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakastyytyväisyys ja palveluvarmuus mahdollistuvat säännöllisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä, sekä lisätyövoiman hankinnalla tarvittaessa. Ajankäytön hallinnan tehostaminen toteutuu entistä paremmalla aikataulutuksella ja suunnittelulla. Tutkimuksen reliabilitettiin oli hyvä, samoin kuin sen validiteetti.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää mikroyrityksen liiketoimintaa ja kasvustrategiaa suunnitellessa, etenkin tutkimustuloksista hyötyy sähköalan yrityksen kasvustrategiaa laadittaessa. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten yrityksen kasvustrategia on toteutunut ja miten sitä pitäisi vielä kehittää.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Kamensky, M. 2014. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

Lahden seudun kehitys LADEC Oy. 2018. Yritys- ja toimipaikkalistaus. Lahti: Lahden seudun kehitys LADEC Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Porter, M. Porter, M, E. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Simon & Schuster.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus

Elektroniset lähteet

Balanced Scorecard Institute. 2016. Balanced Scorecard Basics [viitattu 8.10.2017] Saatavissa: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Balance Consulting. 2017. Tunnuslukuopas [viitattu 1.12.2017] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Finanssivalvonta. 2016. Mitä on joukkorahoitus? [viitattu 5.1.2018] Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/muut_tuotteet/joukkorahoitus/

Hakanen, M. 2009. Strategiatyön malleja [viitattu 15.12.2017] Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategiamallit1.pdf>

Heikkinen, J. 2013. Tuloksellinen esimiestyö [viitattu 5.1.2018] Saatavissa: <http://slideplayer.fi/slide/11212257/>

Hiltunen, L. 2008. Kyselytutkimus [viitattu 20.1.2018] Saatavissa: www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf

Hyypä, J-P. 2015. Tunnusluvut kertovat enemmän kuin tuhat sanaa [viitattu 16.12.2017] Saatavissa: <https://www.finazilla.fi/tunnusluvut-kertovat-enemman-kuin-tuhat-sanaa/>

Hyypä, J-P. 2014. Budjetointi pähkinänkuoressa. [viitattu 10.1.2018] Saatavilla: <https://www.finazilla.fi/budjetointi-pahkinankuoressa/>

Incoserv. 2017. Strategia [viitattu 10.1.2018] Saatavissa: <http://www.incoserv.fi/strategia/>

Investopedia. 2017a. Return on equity [viitattu 12.12.2017] Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>

Investopedia. 2017b. Return on investment [viitattu 12.12.2017] Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

Juslén, J. 2009. Markkinointistrategia on vastaus kolmeen kysymykseen. [viitattu: 10.1.2018] Saatavissa: <https://akatemia.fi/2009/06/markkinointistrategia-on-vastaus-kolmeen-kysymykseen/>

Kamensky, M. 2015. Strateginen arkkitehtuuri [viitattu 8.1.2017] Saatavissa: <http://kamensky.fi/strategiaprosessi/>

Kinnunen, A. 2017. Myyntikate [viitattu 4.1.2018] Saatavissa:
<https://www.talousverkko.fi/myyntikate/>

Koppa. 2015a. Tapaustutkimus [viitattu 20.1.2018] Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Koppa. 2015b. Määrällinen analyysi [viitattu 8.1.2018] Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Koponen, T. 2016. Kannattavan kasvun jäljillä. [viitattu 8.11.2017] Saatavissa: <https://blogi.konnektor.fi/ajankohtaista/kannattavaakasvua/>

Koponen, T. 2017. Mistä yrityksen rahoitusrakenne koostuu? [viitattu 16.12.2017] Saatavissa: <https://blogi.konnektor.fi/ajankohtaista/mistae-yrityksen-rahoitusrakenne-koostuu/>

Kukkola, E. 2015. Strateginen johtaminen 3: Resurssit [viitattu 25.10.2017] Saatavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2015/12/06/strateginen-johtaminen-3-resurssit/>

Laakso-Manninen, R. 2008. Rohkeasti kasvuun [viitattu 4.1.2018] Saatavissa: www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf

LAMK. 2011. Reppu: Opiinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>.

Leminen, S & Westerlund, M. 2008. Pk-yritysten kasvustrategiat [viitattu 10.11.2017] Saatavilla: www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf

Liius, J. 2017. Yrityksen kasvustrategian suunnittelu [viitattu: 10.1.2018] AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130063/Liius_Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luhtala, M. 2017. Kasvustrategia [viitattu 15.10.2017] Saatavissa: <http://www.haastava.fi/kasvustrategia/>

Martin, M. 2017. Porter's Five Forces [viitattu 1.11.2017] Saatavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

Mikkonen, H. 2009. Laskentatoimi [viitattu 4.1.2018] Saatavissa: <http://merkonomi.hannumikkonen.com/laskenta/>

Mäkinen, O. 2014. Tilinpäätösanalyysin alkeet [viitattu: 5.1.2018] Saatavissa: <http://slideplayer.fi/slide/2274856/>

Nevogt, D. 2017. Want to Grow Your Business? You Need a Growth Strategy [viitattu 25.10.2017]. Saatavissa: <https://blog.hubstaff.com/business-growth-strategy/>

Onnistu yrittäjänä. 2015. Yrittäjä – muista nämä yritystuet! [viitattu 2.1.2018] Saatavissa: <https://www.onnistuyrittajana.fi/yrittaja-muista-nama-yritystuet>

Opetushallitus. 2008. Yleistä BSC-mallista [viitattu 7.10.2017] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Pankakoski, A & Leino, T. 2017. Yrityksen kasvun rahoittamisen neljä muistisääntöä [viitattu: 18.12.2017] Saatavissa: <http://www.linneaadvisors.fi/linnea-mediassa/yrityksen-kasvun-rahoittamisen-nelja-muistisaantoa/>

Rahoittaja.fi. 2017. Oma pääoma vs. vieras pääoma [viitattu 18.12.2017] Saatavissa: <https://rahoittaja.fi/oma-paaoma-vs-vieras-paaoma>

Rokka, H. 2017. Kuulutko voittajiin vai häviäjiin? Ota seitsemän askelta kasvuun [viitattu: 5.1.2018] Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/uudentyon-dna/kuulutko-voittajiin-vai-haviajiin-ota-seitseman-askelta-kasvuun>

Ruohonen, S., Rissanen R. & Manninen P. 2009. Haastattelu [viitattu 20.1.2018] Saatavilla: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html>

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 15.12.2017] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Sairanen, H. 2007. Kasvustrategia mikroyritykselle [viitattu 10.1.2018] AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11316/2008-04-16-02.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salkunrakentaja. 2012. Vakavaraisuuden tunnusluvut osoittavat osakesijoituksen riskisyyden. [viitattu 27.12.2017] Saatavissa: <https://www.salkunrakentaja.fi/2012/10/vakavaraisuuden-tunnusluvut-osoittavat-osakesijoituksen-riskisyyden/>

Seppänen, H. 2017. Tilinpäätös kertoo yrityksestä paljon, mutta ymmärrätkö sitä? [viitattu 10.1.2018] Saatavissa: <https://www.suomentilintarkastajat.fi/blogi/talouden-ammattilaiset/tilinpaatos-kertoo-yrityksesta-paljon-mutta-ymmarratko-sita>

Te-palvelut. 2013. Palkkatuki [viitattu 2.1.2018] Saatavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008 [viitattu 13.11.2017] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

University of Cambridge. 2016. Porter's Generic Competitive Strategies [viitattu 10.1.2018] Saatavilla: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>

Verkkovaria. 2016. Yrityksen toimintaympäristö [viitattu: 10.11.2017] Saatavilla: http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=52

Voutilainen, T. 2014. Asiakkuuden arvo – parempi ymmärrys on timanttinen kilpailuetu [viitattu 6.11.2017] Saatavissa: <https://www.tulos.fi/artikkelit/asiakkuuden-arvo-parempi-ymmarrys-on-timanttinen-kilpailuetu/>

Yrittäjät a. 2013. Oma pääoma [viitattu 15.12.2017] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/rahoitussuunnitelu/oma-paaoma-316825>

Yrittäjät b. 2013. Vieras pääoma [viitattu 15.12.2017] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/rahoitussuunnittelu/vieras-paaoma-317215>

Yritys-Suomi. 2017. Tuotteen kilpailuetu [viitattu 9.11.2017] Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/tuotteen-kilpailuetu>

Business Tampere. 2015. Ulkopuoliset sijoittajat. [viitattu 3.1.2018] Saatavissa: <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/tredea/toimiva-yrittaja/rahoitus/sijoittajat/>

Zwilling, M. 2015. 8 Best Practices to Seek Funding From Friends, Family and Fools [viitattu 3.1.2018] Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/246404>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Omistaja

1. Mitkä ovat yrityksen kasvutavoitteita?
 2. Mitkä ovat yrityksen toiminnan visio, arvot ja tavoitteet?
 3. Onko yrityksellä strategiaa ja jos on niin millainen?
 4. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita?
 5. Mitkä ovat yrityksen tarjoamia palveluita?
 6. Ketkä ovat yrityksen kilpailijoita?
 7. Millaisena näet yrityksen aseman markkinoilla?
 8. Onko alalle helppo päästä ja onko alalla millaista kilpailua?
-

Omistaja ja kirjanpitäjä

1. Mitkä ovat yrityksen pahimpia heikkouksia ja uhkia?
 2. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja toiminnan mahdollisuudet?
 3. Millainen on yrityksen taloustilanne?
 4. Millainen on toimialan rakenne ja kannattavuus tällä hetkellä?
 5. Mitä taloudellisia kasvutavoitteita yrityksellä on?
-

Työntekijä

1. Millaisena näet sähköalan kannattavuuden tällä hetkellä?
2. Onko kysyntä kokenut laskuja tai nousuja?
3. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen kehityskohteita?

LIITE 2. Asiakaskyselylomake

Rastita ruutuun vastauksesi.

1. Olen yksityisasiakas ☐
Olen yritysasiakas ☐

2. Yrityksen palvelun laatu on mielestäsi?
 - a. Erinomainen ☐
 - b. Erittäin hyvä ☐
 - c. Hyvä ☐
 - d. Kohtalainen ☐

3. Mitä yrityksen palveluita olet käyttänyt? (voit valita useamman)
 - a. Korjauspalvelu ☐
 - b. Asennuspalvelu ☐
 - c. Suunnittelupalvelu ☐
 - d. Tarvikeostot ☐

4. Yrityksen hintataso
 - a. Korkea ☐
 - b. Keskitaso ☐
 - c. Matala ☐

5. Ostaisitko yritykseltä sähkötarvikkeita?
 - a. Kyllä ☐
 - b. Ehkä ☐
 - c. En ☐

6. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen edut suhteessa kilpailijoihin?

Kiitos kyselyyn vastaamisesta!